



Universidad Nacional Mayor de San Marcos
Universidad del Perú. Decana de América
Facultad de Letras y Ciencias Humanas
Escuela Académico Profesional de Comunicación Social

**Identidad corporativa de la ONG Universidad
Coherente: posicionamiento de la organización en los
estudiantes de la Universidad Nacional Mayor de San
Marcos en el 2010**

TESIS

Para optar el Título Profesional de Licenciado en Comunicación
Social

AUTOR

Angel Roberto SANTANDER QUISPE

ASESOR

Franz Jesús PORTUGAL BERNEDO

Lima, Perú

2016



Reconocimiento - No Comercial - Compartir Igual - Sin restricciones adicionales

<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/>

Usted puede distribuir, remezclar, retocar, y crear a partir del documento original de modo no comercial, siempre y cuando se dé crédito al autor del documento y se licencien las nuevas creaciones bajo las mismas condiciones. No se permite aplicar términos legales o medidas tecnológicas que restrinjan legalmente a otros a hacer cualquier cosa que permita esta licencia.

Referencia bibliográfica

Santander, A. (2016). *Identidad corporativa de la ONG Universidad Coherente: posicionamiento de la organización en los estudiantes de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos en el 2010*. [Tesis de pregrado, Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Facultad de Letras y Ciencias Humanas, Escuela Académico Profesional de Comunicación Social]. Repositorio institucional Cybertesis UNMSM.



SAN MARCOS
FACULTAD DE LETRAS Y CIENCIAS HUMANAS



Escuela Académico-Profesional de Comunicación Social

"Año de la Diversificación Productiva y del Fortalecimiento de la Educación"

108

ACTA DE SUSTENTACIÓN DE TESIS

En el Salón de Grados de la Facultad de Letras y Ciencias Humanas a los 13 días del mes de julio de 2016, siendo las 13:00 horas, con la Presidencia del Dr. Carlos Hugo Cornejo Quesada y los miembros del Jurado: Lic. Abel Fernando Santibáñez Collado, Lic. Rosa Cusipuma Arteaga y su Asesor Lic. Franz Jesús Portugal Bernedo se reunieron con la finalidad de escuchar la sustentación de la Tesis: **IDENTIDAD CORPORATIVA DE LA ONG UNIVERSIDAD COHERENTE: Posicionamiento de la Organización en los estudiantes de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos en el 2010**, que el bachiller **Angel Roberto Santander Quispe** ha presentado a consideración de la Escuela, para obtener el Título Profesional de Licenciado en Comunicación Social. La Presidenta del Jurado invitó al bachiller a exponer la Tesis. Concluida la exposición el bachiller absolvió las preguntas que le formularon los miembros del jurado.

Terminada la sustentación se procedió a la calificación, resultando aprobada como **SOBRESALIENTE** con la calificación de DIECINUEVE. (19).

La Presidenta manifestó que, habiéndose aprobado la sustentación, la Facultad de Letras y Ciencias Humanas recomienda a la Universidad Nacional Mayor de San Marcos el otorgamiento del Título de Licenciado en Comunicación Social al bachiller **Angel Roberto Santander Quispe**.

Siendo las 11:30 horas concluyó el acto de sustentación, por lo cual los miembros del Jurado, dando fe de lo actuado, firman la presente Acta de Sustentación por quintuplicado.


Lic. Abel Fernando Santibáñez Collado

Miembro


Carlos Hugo Cornejo Quesada

Presidenta


Lic. Rosa Cusipuma Arteaga

Miembro


Lic. Franz Jesús Portugal Bernedo

Asesor

*A Angélica Quispe, mi madre, por decidir amorosamente
invertir su vida en la mía. A mi padre, por hacerme ver el
mundo de manera jovial y alegre. A mis hermanos, por
apoyarme de manera incondicional.*

*“Por encima de todo, sé el héroe de tu vida, no la
víctima.”*

Nora Ephron.

ÍNDICE DE CONTENIDO

INTRODUCCIÓN	7
CAPÍTULO 1.....	9
OBJETO Y DISEÑO DE LA INVESTIGACION	9
1.1 El problema de la investigación.....	9
1.2 Objetivo de la investigación	10
1.3 Justificación de la investigación	11
1.4 Hipótesis de trabajo	12
1.5 Diseño de investigación.....	13
1.6 Técnicas e instrumentos.....	15
1.6.1 Diagnóstico de identidad corporativa	16
1.6.2 Auditoría de comunicación.....	16
1.6.3 Estudio de hábitos, intereses y recordación del público objetivo.....	16
CAPÍTULO 2.....	18
ESTADO DE LA CUESTIÓN Y MARCO TEÓRICO	18
2.1 Estado de la cuestión	18
2.1.1 Gestión de la identidad desde la comunicación organizacional	18
2.1.2 Autores tratados en la investigación.....	19
2.1.3 Comunicación de la identidad: Evolución conceptual de términos.....	20
2.1.3.1 Identidad	20

2.1.3.2	Imagen	27
2.1.3.3	Posicionamiento.....	31
2.1.3.4	Reputación	32
2.1.3.5	Cultura	36
2.1.3.6	Marca	37
2.2	Marco teórico.....	46
2.2. 1	Postura teórica asumida	46
2.2. 2	Avances en el campo de estudio.....	49
2.2. 3	Síntesis del proceso de comunicación de la identidad.....	69
CAPÍTULO 3.....		75
ESTUDIO DEL CASO: LA ONG UNIVERSIDAD COHERENTE.....		75
3.1	La ONG Universidad Coherente y su temática de trabajo	75
3.2	El público objetivo de la organización	78
3.2.1	Los estudiantes universitarios.....	78
3.2.2	Otros públicos.....	79
3.3	Estrategias y productos comunicativos aplicados	80
3.3.1	La página web.....	80
3.3.2	Redes sociales.....	81
3.3.3	Talleres	83
3.3.4	Materiales impresos	84
3.3.5	Boletín virtual	87

3.3.6	Videos	89
CAPÍTULO 4.....		91
RESULTADO DEL ESTUDIO		91
4.1	Análisis de los datos	91
4.1.1	Sobre su identidad corporativa	92
4.1.2	Sobre la recordación, percepción e interés del público	105
4.1.3	Sobre sus estrategias y comunicación con el público	110
4.2	Análisis de las hipótesis respecto de los datos	113
4.3	Resultados obtenidos	114
4.3.1	En función a su identidad corporativa	114
4.3.2	En función al interés del público objetivo sobre la temática	115
4.3.3	En función a la recordación que tiene el público objetivo sobre la organización	116
4.3.4	En función a la aplicación de sus estrategias de comunicación	116
CONCLUSIONES		118
RECOMENDACIONES.....		120
BIBLIOGRAFÍA		122
ANEXOS		124
Anexo 1: Diagnóstico de identidad corporativa		125
Anexo 2: Auditoría de comunicación		138
Anexo 3: Estudio de hábitos, intereses y recordación del público objetivo		147

INTRODUCCIÓN

En el mundo de hoy, la comunicación interna y externa entrecruzan la gestión de un activo intangible muy importante para las organizaciones: su identidad corporativa. Ésta es construida como punto de partida de la gestión comunicacional y es transmitida a partir de un plan de comunicación. Aplicada de manera correcta en el público interno fideliza y genera compromiso. En el público externo busca el posicionamiento, una buena imagen, la reputación, que su producto o servicio sea el preferido y consumido (en el caso de las empresas) o que su propuesta de acción tenga respaldo en la población (como en el caso de las organizaciones públicas y sin fines de lucro). Comunicar la identidad es importante tanto a nivel interno como externo, teniendo las mismas bases y buscando diferentes resultados.

La presente tesis es un estudio acerca de la identidad corporativa y posicionamiento de la ONG Universidad Coherente en su público objetivo: estudiantes miembros de organizaciones políticas y gremiales de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos - UNMSM.

La ONG viene trabajando desde el 2007 una serie de actividades comunicativas que no contaron con la evaluación respectiva que permita medir sus resultados. Su público objetivo son estudiantes universitarios porque su temática de trabajo está relacionada a fomentar la transparencia y acceso a la información en las universidades públicas.

Al 2010, en el Perú existen 35 universidades públicas con más de 300 mil estudiantes a nivel nacional. Algunas de estas universidades han evidenciado problemas en la gestión

de sus recursos. En ciertos casos se muestran hechos de corrupción por parte de funcionarios, que se dan por la falta de vigilancia y transparencia universitaria, por lo que la ONG busca incidir en los estudiantes para que fiscalicen su universidad de manera dialogada y con recursos legales.

En el primer capítulo haremos el planteamiento del problema y diseño de la investigación, por los cuales se explica y justifica la línea de investigación sobre identidad corporativa y posicionamiento de la ONG Universidad Coherente.

En el segundo capítulo se presenta el estado del arte sobre todo lo investigado y publicado en relación a la identidad corporativa y posicionamiento, así como el marco teórico sobre el que se rige el presente estudio. Debido que la gestión de la identidad desde la comunicación social es un campo relativamente nuevo en el país, es pertinente esclarecer los conceptos de la terminología relacionada como identidad, imagen, posicionamiento, reputación, entre otros.

El tercer capítulo expone el marco contextual de la organización sobre la cual se hará el estudio. Se describirá su trabajo, la relación con su público y el uso de sus estrategias y productos comunicativos.

El cuarto capítulo muestra los resultados de la investigación según la aplicación de instrumentos, como la auditoría de comunicación a la ONG, el diagnóstico de identidad corporativa y el estudio sobre el público objetivo. La tesis finaliza presentando las conclusiones y recomendaciones que se han podido extraer del presente trabajo.

CAPÍTULO 1

OBJETO Y DISEÑO DE LA INVESTIGACION

1.1 El problema de la investigación

La Asociación Civil Universidad Coherente – UC es una organización no gubernamental sin fines de lucro enfocada en promover la transparencia y acceso a la información en las universidades públicas peruanas, por lo cual su público es aquel relacionado a la comunidad universitaria. Al ser este público muy extenso - solo en el estudio de la Asamblea Nacional de Rectores del 2010 se contabiliza a 287,273 estudiantes en universidades públicas (Resumen Estadístico Universitario. ANR – 2007) - UC apostó por diversas estrategias y canales de comunicación para posicionar a la organización, generar empatía y así poder obtener mayor respaldo para su labor; sin embargo, hasta el 2010 no ha realizado ninguna evaluación que le permita conocer sus resultados en comunicación.

La corta experiencia de la organización al momento de realizar esta investigación ocasionó que encontremos algunas observaciones en cuanto a la planificación de su trabajo comunicativo. Entre una de las observaciones destaca que UC no tiene un mensaje base definido en sus productos comunicativos sobre su misión y visión, tampoco se sabe si la aplicación de las estrategias de comunicación son las adecuadas o si los productos comunicativos son atractivos para su público objetivo, pues la organización no ha hecho ninguna investigación base sobre éste.

La organización necesita conocer si tiene posicionamiento en el público objetivo y si éste tiene relación con las imprecisiones en sus mensajes de presentación. A partir de tal contexto, el problema de la presente investigación se plantea con la siguiente interrogante:

¿Tiene la ONG Universidad Coherente posicionamiento en los estudiantes miembros de organizaciones gremiales y políticas de la UNMSM el 2010?

La organización fue fundada en el 2007 como “Asociación Civil Universidad Coherente”. Para el 2010 Universidad Coherente tiene estrategias de comunicación ya aplicadas en canales impresos, presenciales y web; sin embargo, como describimos anteriormente, no conocen el resultado de este trabajo. Por ello, Necesita un estudio para saber si está posicionada o no en su público objetivo y si tiene relación con su identidad corporativa.

La presente investigación se delimitará a realizar un estudio de identidad corporativa y posicionamiento a la organización, mediante el cual analizará a la misma y a los estudiantes de pregrado miembros de alguna organización política o gremial de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos como público objetivo definido, pues todas sus actividades de comunicación se realizaron hacia dicha casa de estudios.

1.2 Objetivo de la investigación

GENERAL: Saber si la ONG tiene posicionamiento en su público objetivo el 2010 y conocer si éste tiene relación con su identidad corporativa.

ESPECÍFICOS:

- Saber si la ONG tiene definida su identidad corporativa
- Analizar las estrategias de comunicación que utiliza la ONG en las comunicaciones con su P.O.
- Conocer los hábitos e intereses del P.O con respecto a la temática de la ONG
- Conocer la recordación que tiene el P.O sobre la ONG

1.3 Justificación de la investigación

A nivel teórico, permitirá ampliar el campo cualitativo y cuantitativo de las investigaciones en comunicación de las organizaciones. A través de los años, ésta ha sido planteada a partir de distintos enfoques teóricos. Entre éstos, hay autores que plantean la construcción de la comunicación en las organizaciones manteniendo una coherencia en el ámbito interno y externo del mismo, así como también darle importancia a la persona como principal elemento de la comunicación.

A nivel práctico, la relevancia de la investigación estará en conocer la identidad corporativa y el posicionamiento de la ONG en su público objetivo, ello para futuras decisiones en su gestión comunicacional.

A nivel metodológico, es importante porque desarrollará un proceso de investigación de comunicación en las organizaciones, en particular respecto a la identidad corporativa y el posicionamiento, desde el diagnóstico de identidad hasta el estudio de públicos.

1.4 Hipótesis de trabajo

La ONG Universidad Coherente carece de un correcto posicionamiento en su público objetivo porque no ha definido su identidad corporativa.

Hipótesis secundaria:

- La ONG hace cambios subjetivos en su presentación gráfica y narrativa mayoritariamente porque no ha definido su identidad corporativa.

Definición de variables:

Identidad corporativa

Definición conceptual: Conjunto único de asociaciones que representan la razón de ser de la marca implicando una promesa de los integrantes de la organización a los clientes (Aaker, 2002, p.67).

Definición operacional: Conjunto de elementos textuales, visuales y conceptuales que la ONG reconoce como identitarios para ser comunicados.

Posicionamiento

Definición conceptual: Resultado de las estrategias orientadas a crear y mantener en la mente de los clientes un determinado concepto del producto o servicio de la organización (Capriotti, 2009, p.90).

Definición operacional: Resultado de las estrategias aplicadas por la organización para presentar y hacer recordable a la ONG en su público objetivo.

1.5 Diseño de investigación

El presente trabajo abordará el problema expuesto a partir de una investigación no experimental transeccional causal, desde la cual se recabará información cualitativa y cuantitativa sobre la organización y su público objetivo. Asimismo, es de alcance descriptivo y explicativo, pues tiene como propósito saber si la ONG tiene posicionamiento en su público objetivo y su relación con la identidad corporativa, a partir del análisis a este público y a la organización misma.

Por otro lado, es explicativa porque responderá qué causas originan el problema de investigación y cómo se relacionan sus variables.

El perfil para delimitar la unidad de análisis en la población objetivo es: Estudiantes de pregrado de 18 a 24 años miembros de alguna organización gremial o política de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos que hayan cursado un ciclo académico en el año 2010 en alguna de las cinco Facultades con mayor población universitaria según las estadísticas vigentes al 2010.

Para la definición de la muestra y siguiendo la metodología de Dr. Roberto Hernández Sampieri (Hernández Sampieri, 2004), la investigación realiza una selección de muestra no probabilística. Para determinar el tamaño de la muestra se tienen en consideración

los siguientes factores: la capacidad operativa de recolección y análisis, entendimiento del problema y la naturaleza del problema bajo análisis. Así pues, el tamaño de la muestra estará delimitado a cinco (5) miembros de una (01) organización estudiantil gremial o política por cada Facultad seleccionada, según la unidad de análisis. Una vez seleccionada la organización, se hará una muestra homogénea dentro de ella, por lo que se aplicará la encuesta a los miembros que cumplan con el perfil de estar matriculados en el ciclo académico correspondiente al año 2010 y ser miembros activos de su organización.

Como primera estrategia de trabajo, realizaremos un diagnóstico de identidad corporativa de la ONG, a partir del análisis de contenido a los documentos de la organización y recojo de información a sus miembros, siguiendo el método planteado por Paul Capriotti (Capriotti, 2009), para reconocer cuáles son los elementos de identidad corporativa que la ONG tiene definidos y documentados, como la visión, misión, valores, filosofía y logotipo.

Como segunda estrategia de investigación, se hará una auditoría de comunicación a la organización para conocer el estado de sus estrategias y canales de comunicación, siguiendo el método planteado por el profesor Franz Portugal en la Escuela de Comunicación Social de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos

Finalmente, como tercera estrategia se estudiará al público objetivo para identificar sus hábitos e intereses relacionados a la temática de trabajo de la organización, así como también saber si recuerdan a la ONG y el tipo de percepción que tienen de la misma.

Para ello seguiremos los métodos de aplicación para investigaciones de campo del Dr. Hernández Sampieri.

A partir de estas tres estrategias relacionadas con el objetivo de investigación planteado, lograremos saber si la ONG tiene posicionamiento en el público objetivo y si tiene relación con el estado de su identidad corporativa.

1.6 Técnicas e instrumentos

Para la aplicación de la investigación se ha definido una serie de indicadores a partir de la hipótesis, los cuales serán resueltos a partir de las siguientes técnicas:

- Análisis de contenido
- Análisis documental
- Encuesta mixta

e instrumentos:

- Diagnóstico de identidad corporativa
- Auditoría de comunicación
- Cuestionario

Asimismo, los indicadores son:

- Coherencia de la identidad corporativa en los documentos y canales comunicativos de la organización
- Estado de las estrategias y productos comunicativos aplicados
- Hábitos e intereses del P.O con respecto a la temática de la ONG
- Recordación y percepción que tiene el P.O sobre la ONG

1.6.1 Diagnóstico de identidad corporativa

Se realizará un análisis de contenidos a los documentos facilitados por la organización, enfocándonos en aquellos que contienen o hacen referencias sobre su identidad corporativa, revisando documentos de presentación, postulación a organismos de financiamiento, materiales de comunicación interna, de presentación a su público objetivo, gráficos y productos de comunicación visual, así como la percepción de los miembros de la ONG, teniendo como instrumento el formato de diagnóstico de identidad corporativa desarrollado por Paul Capriotti. De esta forma se podrá saber si tiene definida su identidad corporativa.

1.6.2 Auditoría de comunicación

Siguiendo la guía de auditoría de comunicación de Franz Portugal se analizará la documentación relacionada a los planes, estrategias, actividades, tareas y productos comunicativos aplicados el 2010 a su público objetivo, ello para conocer el tipo y estado de sus estrategias de comunicación, así como los canales usados para su difusión. De esta manera se podrá saber si están implementando de manera adecuada los productos de comunicación en relación con la identidad corporativa de la ONG y su público objetivo.

1.6.3 Estudio de hábitos, intereses y recordación del público objetivo

Se aplicarán encuestas mixtas a la muestra seleccionada de los estudiantes de pregrado de 18 a 24 años de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos que hayan cursado

un ciclo académico en el año 2010 para conocer sus hábitos e intereses relacionados a la temática de trabajo de la ONG, así como también el grado de recordación y el tipo de percepción que se tiene de ella.

Con este estudio se podrá conocer primero si las estrategias comunicativas de la ONG son las adecuadas para abordar a su público objetivo. En segundo lugar se logrará saber si el público tiene interés en la temática de la ONG y como tercer punto se podrá saber si recuerdan a la ONG y que percepción tienen de ella.

CAPÍTULO 2

ESTADO DE LA CUESTIÓN Y MARCO TEÓRICO

2.1 Estado de la cuestión

El objetivo del presente estado del arte es conocer hasta qué punto se ha investigado, analizado, escrito y publicado sobre identidad corporativa desde el campo de la comunicación, por lo que se ha realizado una revisión bibliográfica que incluye libros, investigaciones, documentos impresos y web relacionados al tema de la presente tesis.

2.1.1 Gestión de la identidad desde la comunicación organizacional

La comunicación organizacional gestiona un activo intangible de alta relevancia para las instituciones, sean pública o privadas: la identidad corporativa. Si la construcción de ésta estuvo según sus tipos de sus públicos, en el interno de la organización fideliza y genera compromiso. En el público externo busca el posicionamiento, una buena imagen, reputación, que su producto o servicio sea el preferido y consumido (en el caso de las empresas) o que su propuesta de acción tenga respaldo en la población (para el caso en el que se busque licencia social).

Si bien la comunicación de la identidad en muchos casos es entendida como un proceso exclusivo de la comunicación externa, en el presente estado del arte abordaremos conceptos y temas que no solo son de utilidad para el público externo sino también para el interno.

2.1.2 Autores tratados en la investigación

Para desarrollar e implementar la identidad se necesita también trabajar temas de gestión organizacional, psicología, sociología y marketing. Los autores en los que se basa el presente trabajo escribieron desde diferentes campos de investigación aportes para comprender de mejor forma la identidad y el posicionamiento. Se ha dividido a los autores en tres categorías: norteamericanos, europeos e iberoamericanos.

Dentro de los autores norteamericanos se puede destacar a Dan Pallotta, profesor de la Escuela de Negocios de la Universidad de Harvard; David Aaker, consultor y profesor de la Universidad de Berkeley, quien con su libro *Construir marca poderosas* explica todo el proceso que debe desarrollarse para construir marcas de impacto; y Al Ries, dueño de la consultora Ries&Ries, quien introdujo el término ‘posicionamiento’ al campo del marketing. Con su libro *Las 11 leyes inmutables de la creación de marca en internet* se convirtió en un referente de la comunicación de la identidad para nuevos soportes.

Entre los autores europeos se encuentran Mark Rowden, autor inglés que escribe sobre *El arte de la identidad*, quien empieza con una postura visual para hablar acerca de la construcción de la identidad en una organización; Nicholas Ind, quien nos explica sobre el diseño, estructura y proposición de valor de la identidad en las organizaciones.

Entre los autores iberoamericanos tratados en el estudio se encuentran Joan Costa, quien nos presenta la mirada más completa de la gestión de la comunicación en las organizaciones, y Paul Capriotti, que eleva la discusión sobre lo que es la identidad

corporativa, proponiendo una síntesis sobre las diversas posturas que tratan dicho tema. Por otro lado, también se han analizado artículos de una serie de autores integrantes de la Red DirCom Iberoamericana.

2.1.3 Comunicación de la identidad: Evolución conceptual de términos

La identidad corporativa ha sido explicada por diversos autores asumiendo diversos nombres para un mismo resultado: algunos hablan de marca, otros del posicionamiento, reputación y algunos precisan que todo es igual a imagen corporativa. Estos conceptos han ido cambiando a través del tiempo, separándose uno del otro e incluso unificándose para hablar todos de un proceso: comunicación de la identidad.

2.1.3.1 Identidad

Para comunicar la cultura y el compromiso de una organización primero debe construirse la identidad. Diversos autores europeos, norteamericanos y españoles han tratado de dar una definición exacta de lo que es identidad corporativa. En 1993 Joan Costa¹ la definió del siguiente modo:

“La identidad corporativa es un sistema de signos visuales que tiene por objeto distinguir- facilitar el reconocimiento y la recordación –a una empresa u organización de las demás. Su misión es, pues, diferenciar (base de la noción de identidad), asociar ciertos signos con determinada organización y significar, es decir, transmitir elementos de sentido, connotaciones positivas; en otras palabras, aumentar la notoriedad de la empresa.” (Costa, 1993:15)

¹ COSTA, Joan. *Identidad corporativa*. 1993.

Con otra postura, Nicholas Ind² se refería a identidad así:

“La identidad de una organización es la percepción que se tiene sobre ella misma, algo muy parecido al sentido que una persona tiene de su propia identidad. Por consiguiente, es algo único. La identidad incluye el historial de la organización, sus creencias y su filosofía, el tipo de tecnología que utiliza, sus propietarios, la gente que en ella trabaja, la personalidad de sus dirigentes, sus valores éticos y culturales y sus estrategias.” (Ind, 1990: 3)

Mientras que Costa define la identidad corporativa como un componente puramente visual que representa a la organización, Ind definía la identidad corporativa como una percepción interna y externa de lo que es la organización. Asimismo, esta percepción debía ser construida a través de una serie de estímulos comunicativos para que la organización genere una percepción positiva.

“Si una empresa no consigue comunicar lo que ha hecho y apoyarlo con sus actos, su programa de identidad servirá de muy poco. La identidad seguirá siendo un recipiente vacío.” (Ind, 1990:139)

Según la cita mostrada, Ind rechaza entender la identidad solo desde el lado gráfico, pues ello limita todo lo que abarca la construcción y difusión de la identidad. Es decir, le quita fuerza a aquella que sí tiene un programa articulado, como lo precisa a continuación:

² IND, Nicholas. *La Imagen corporativa*. 1990.

“Toda organización tiene una identidad, pero lo que realmente importa es la fuerza que tenga esta identidad. Si un programa de identidad se centra solo en el diseño, constituirá un ejercicio muy limitado. La uniformidad de las comunicaciones solo se conseguirá si los empleados asumen realmente los valores necesarios para apoyar y respaldar permanentemente la identidad con todos sus actos.” (Ind, 1990: 166)

Si bien la visión que tenía Ind respecto a la identidad corporativa parece mucho más elaborada y sistémica que la de Costa, podemos dar igual valor a ambas corrientes, pues si bien es cierto que Costa aterrizaba el concepto de identidad en una representación gráfica, asumía que ella tenía mucho de lo que era una organización, era una síntesis de lo que mucho que podía decir la organización de sí misma.

“La identidad es, pues, la suma intrínseca del ser y su forma, autoexpresada en el conjunto de los rasgos particulares que diferencian a un ser de todos los demás. En esta línea de razonamientos, la idea de identidad supone la idea de verdad, o de autenticidad, puesto que la identidad significa, sobre todo, idéntico a sí mismo.” (Costa, 1993:16)

En las citas mostradas se puede reflejar el dilema que se tenía a inicios de la década del 90’ respecto a lo que era la identidad corporativa. El fenómeno de la globalización crecía y hacía repensar los modelos de gestión empresarial, y con ello, la forma de comunicar lo que hacía y ofrecía una institución. Costa e Ind son solo el reflejo de la discusión teórica que tuvieron diversos autores respecto a lo que es la identidad y su importancia en sus organizaciones. Costa hablaba de una construcción gráfica que represente fielmente lo que es la organización; Ind aterrizaba la construcción de la identidad en la construcción de valores de la empresa.

Asimismo, Ind precisa que la construcción de la identidad está dentro de las funciones del área de comunicación de la organización y ese proceso debe responder a un plan de comunicación articulado al tipo de estructura corporativa que abarca distintos públicos internos y externos, lo que llevará a variar la estrategia de difusión de la identidad en algunos casos, pero siempre manteniendo el mismo mensaje³.

Más de una década después de este cruce de definiciones sobre lo que es y no es identidad corporativa, los nuevos modelos de gestión comercial, el uso masivo del internet y el regreso a teorías de las relaciones humanas como prioridad en las corrientes administrativas, la identidad corporativa crece, se totaliza conceptualmente y empieza a representar uno de los activos intangibles más importantes de las organizaciones del nuevo siglo.

David Aaker⁴, reconocido profesor universitario y profesional del marketing, deja de lado el uso de identidad de la organización para referirse a esta última como marca⁵.

Define la identidad del siguiente modo:

“La identidad de marca es un conjunto único de asociaciones que el estratega aspira a crear o mantener. Estas asociaciones representan la razón de ser de la marca implicando una promesa de los integrantes de la organización a los clientes.” (Aaker, 2002:67)

³ IND, Nicholas. *La imagen corporativa*. 1990. Pág. 141.

⁴ AAKER, David. *Construir marca poderosas*. 2002.

⁵ Según el orden del presente estudio, las definiciones acerca del término *marca* se presentarán más adelante.

Él ya no se refiere a la identidad en términos gráficos ni de construcción de valores; se refiere a la identidad no como lo que eres, sino como lo que prometes. El tipo de promesas que haces es lo que define tu identidad corporativa, o en términos de Aaker, tu identidad de marca. Y habla de promesas porque él precisa que eso es lo que recuerdan las personas, es la forma en que asocian un producto, servicio u una organización.

“La identidad de la marca suministra dirección, propósito y significado. Es vital para la visión estratégica de la marca y conduce a una de las dimensiones más relevantes de su valor: las asociaciones – corazón y alma de la marca.”

(Aaker, 2002:67)

Así pues, Aaker afirma que la identidad debe ser el nexo que relaciona a la marca con el cliente, pero no precisamente promocionando la identidad de la forma en que se ha construido, sino convirtiendo esos contenidos de identidad en tres tipos de beneficios: funcionales, emocionales y de auto-expresión. Esa es la mejor forma de construir mensajes relacionados a la identidad para el público interno y externo⁶.

Aaker precisa que para construir la identidad no basta con tener una mirada desde el producto, sino también desde las personas:

“[...] la identidad de la marca no debe diseñarse en su totalidad desde la perspectiva de la marca como producto. Tres perspectivas adicionales (marca como organización, marca como persona y marca como símbolo) pueden

⁶ AAKER, David. *Construir marca poderosas*. 2002. Pág. 68.

contribuir a elevar la comprensión y crear las bases para la diferenciación de la marca.” (Aaker, 2002:74)

Este punto deja entrever que la identidad construida desde las tres perspectivas citadas ya es marca, es decir, tu identidad corporativa. Mark Rowden discrepa con esa apreciación y separa los dos conceptos, pues él sostiene que el desarrollo de uno no implica la consagración del otro.

“[...] El punto es que, a pesar de que en la mayor parte de los aspectos la marca es solo una identidad (casualmente las dos palabras parecen ser intercambiables), existe una implicación sutil en la marca que va más allá de la simple identidad. Todas las identidades pueden pretender ser una marca, pero existe una división muy fina entre las pretensiones y los logros.” (Rowden, 2003:138)

Identidad no es igual a marca, pues depende de la gestión de la primera lo que se verá reflejado en la marca. Si la identidad no se comunica de manera adecuada, difícilmente será percibida como parte de la marca. A esta apreciación deberíamos agregar la nueva definición de identidad que hace Joan Costa (2007:64)⁷ - autor que años atrás limitaba el programa de identidad a un trabajo puramente gráfico - en su libro *El DirCom hoy*:

“[...] la semilla de su personalidad propia, exclusiva e inimitable, lo fundamental de su visión y misión en el mundo [...] su modo de ver y hacer las cosas de manera original [...]. Esta personalidad profunda de la empresa [...] determina el estilo propio de concebir y conducir su desarrollo, de adaptarse a su entorno en las oportunidades, y de reaccionar ante las amenazas.” (Costa, 2007:64)

⁷ COSTA, Joan. *El DirCom hoy: Dirección y gestión de la comunicación en la nueva economía*. 2007.

Luego de la presentación de todos los enfoques de identidad analizados en autores de las últimas décadas debemos presentar tal vez la definición más sintetizadora, sino más clara, de lo que es la identidad corporativa. Paul Capriotti, autor español, resume todo el debate de términos separando dos grandes enfoques en la construcción de la identidad: el enfoque visual y el enfoque organizacional.

El enfoque visual es la parte gráfica, los colores, la tipografía, el símbolo, todo aquello que expresa la identidad de manera visual. El enfoque organizacional tiene un campo más amplio, abarca los valores, la misión, visión, el estilo de sus mensajes y su forma de hacer las cosas, pues ellos también la identifican y diferencian del resto⁸.

Asimismo, precisa que la identidad corporativa, más allá del enfoque del diseño o el organizacional, tiene dos componentes estructurales:

“La identidad corporativa tiene dos componentes fundamentales: la cultura corporativa y la filosofía corporativa. La primera de ellas es el ‘alma’ (soul) de la identidad corporativa y representa ‘aquello que la organización es en este momento’. Es el componente que liga el presente de la organización con su pasado, su evolución histórica hasta hoy y todo lo que se relaciona con ello. La segunda de ellas, por su parte, es la ‘mente’ (mind) de la identidad corporativa, y representa ‘lo que la organización quiere ser’. Es el componente que vincula el

⁸ CAPRIOTTI, Paul. *Branding corporativo*. 2009. Pág. 19.

presente de la organización con el futuro, con su capacidad distintiva y de permanencia en el tiempo.” (Capriotti, 2009:23)

Así pues, tenemos a través de dos décadas un debate de términos que Capriotti sintetiza y resume de manera adecuada, asumiendo la identidad como un paquete que incluye toda la parte visual (gráficos) y conceptual (organizacional) de las instituciones. Y luego de presentado todos los argumentos que definen la identidad podemos precisar que su construcción es uno de los factores que determina el éxito de la comunicación organizacional, pues transmite coherencia y razón de ser a los públicos.

2.1.3.2 Imagen

Es la percepción que un determinado público tiene de una organización a partir de una serie de estímulos, y es a partir de ellos que puedes tener buena o mala imagen, y ello puede ser o no intencionadamente. Ind cree que este es el punto en el cual muchas organizaciones flaquean, pues muchas de ellas creen que solo se puede comunicar algo cuando ellas quieren hacerlo, pero “[...] desgraciadamente, el fracaso de muchas empresas en el control de sus comunicaciones da lugar a la generación de imágenes confusas de sí mismas.” (Ind, 1990:6)

Esto significa que la imagen de una organización se puede construir a partir de mensajes no planificados que son percibidos por el público como parte de la organización. Si esos mensajes fueron intencionados o no es responsabilidad del área de comunicación.

Una diferencia entonces entre imagen e identidad (concepto ya analizado) es que el primero es pasivo, pues es una percepción que se construye según el trabajo previo que se hizo desde la organización. Esa percepción ya está en la gente y cambiarla implica un análisis de lo hecho anteriormente. La identidad, en cambio, siempre se repiensa y orienta hacia el futuro. Es activa, aspiracional y su tiempo de vida depende del modelo de gestión que se adopte. Si éste cambia, puede cambiar la gestión de la identidad⁹.

Por otro lado, Francisco Garrido en su libro *Comunicación estratégica*¹⁰ precisa que las empresas siempre buscan controlar su imagen, administrando todo los mensajes que transmite:

“Señalamos que la empresa procura o intenta controlar su imagen puesto que sabemos que el caudal comunicacional que debe administrar y gestionar se ha alterado cuantitativamente y cualitativamente, de tal forma que el valor de actos y mensajes intencionados y no intencionados se ha equilibrado profundamente en la interpretación de los *stakeholders*, modificando y haciendo cada día más complejo el proceso de construcción de la imagen de empresa en auditorios cada vez más exigentes, informados y selectivos.” (Garrido, 2004:190)

Asimismo, él define imagen del siguiente modo:

“Por imagen de empresa entendemos el resultado que se produce en el auditorio tras la interpretación de los elementos disponibles para su campo perceptivo en el discurso corporativo; tal como hemos venido indicando será mental evolutiva que se aloja en el consciente y subconsciente de los públicos, que tendrá a

⁹ AAKER, David. *Construir marcas poderosas*. 2002. Pág. 69.

¹⁰ GARRIDO, Francisco Javier. *Comunicación estratégica*. 2004.

determinar sus actitudes y opiniones respecto de la compañía.” (Garrido, 2004, 194)

La imagen organizacional nunca será neutra, pues la percepción generada siempre será positiva o negativa, no hay lugar a ambigüedades. Por su parte, Joan Costa precisa que el público recibe una serie de estímulos a través de mensajes y hechos, como la publicidad, los productos y la visualización del logo de la empresa, el servicios brindado, entre otros. Todo ello ayuda a identificar qué organización es. Este encuentro entre hechos objetivos que la empresa realiza y las interpretaciones que hace el público de los mismos a través de percepciones es lo que se llama imagen. Es la respuesta del público¹¹.

Michael Ritter afirma que la imagen de una organización es algo superfluo, no verdadero, especulativo y momentáneo. En su artículo *Imagen y reputación*, publicado de modo on line para el portal *Red dircom*, describe a la imagen del siguiente modo:

“Desde lo conceptual, la imagen está asociada a lo formal, a lo externo, a lo superficial, a la declamación, a lo emocional. Es el impacto. Lo que percibimos en forma instantánea, pero también, como afirmara el escritor y premio Nobel, Thomson Wilder, ‘es una cara prestada’.” (Ritter, 2004:1)

La imagen puede ser una percepción intencionada o no intencionada. Nuevamente los autores tienen claro que la imagen es un reflejo de la organización pero no hay claridad

¹¹ COSTA, Joan. *El DirCom hoy: Dirección y gestión de la comunicación en la nueva economía*. 2007.

en el punto máximo que pueda tener sus implicancias. Paul Capriotti nuevamente sintetiza este hecho, precisando que imagen tiene dos tipos de definiciones, una desde el lado del emisor y otro desde lado del receptor. Desde la emisión la define como “Apariencia de un objeto o hecho, como elemento ficticio que no es más que un reflejo manipulado de la realidad. Esta es una posición en la que se considera a la imagen como una forma de tapar la realidad por parte de las organizaciones, de mostrarse de manera diferente a como son.” (Capriotti, 2009:87).

Desde el lado de la recepción define a la imagen como “[...] asociaciones mentales que los públicos tienen de una organización, producto o marca, es decir que se ubica en la esfera del receptor dentro del proceso general de comunicación.” (Capriotti, 2009:88).

Capriotti precisa que es esta última definición la que usan los académicos y profesionales de la imagen y comunicación en forma mayoritaria. Y si asumimos la imagen como se define desde la recepción, debemos agregar también a partir de qué se construyen esas asociaciones mentales. Entre los manuales de gestión que desarrolla la organización Big Galicia (España) en formato electrónico para las pyme, se encuentra el manual *Cómo elaborar el plan de comunicación*¹². En él precisan que imagen es:

“Lo que la gente cree que es la empresa. La imagen corporativa está basada en la percepción que un determinado público tiene sobre la empresa. Esta percepción está basada en la personalidad, cultura y comportamiento corporativo de la empresa, es decir en qué dice la empresa, qué hace, cómo lo dice y cómo lo hace.” (CC.E.E.I GALICIA, 2010a: 43).

¹² CC.E.E.I GALICIA S.A. *Cómo elaborar el plan de comunicación* (en línea). 2010. Dirección URL: < http://www.bicgalicia.org/files/Manuais_Xestion/cast/10_planComunicacion_cast.pdf >. (Consulta: 24 de agosto de 2011).

2.1.3.3 Posicionamiento

A pesar de que su nombre parece tener clara la definición del mismo (posicionamiento = cómo está posicionada X organización) su naturaleza se presta a confusiones con lo que anteriormente definimos como imagen. Este término fue acuñado en el ámbito mercadológico por primera vez en el año 1969, debido al artículo *Posicionamiento*, publicado en la revista “Industrial Marketing”, por Jack Trout, en el que se definía el término como el lugar en la mente del público en el que se había logrado ubicar un determinado producto¹³. Medio siglo después, Aaker define el posicionamiento del siguiente modo:

“El posicionamiento de la marca es la parte de la identidad [...] y proposición de valor que se comunicará activamente a la audiencia objetivo y que demuestra una ventaja sobre las marcas competidoras.” (Aaker, 2002:69)

Según este autor, posicionamiento no es cómo está posicionada la organización sino cómo se quiere posicionar a ésta a partir de la selección de contenidos establecidos en la identidad. No es el cómo está sino el cómo quiere estar. Pero el cómo quiere estar es un proceso aspiracional, con visión, proyección, y eso ya lo habíamos definido como identidad.

Capriotti precisa que el término “posicionamiento” también puede tener dos lecturas: Desde la emisión puede definirse como:

¹³ TROUT, Jack. *Positioning: is a game people play in today's me-too market place*", Industrial Marketing Magazine, Vol.54, No.6, (Junio, 1969), pp.51-55.

“Estrategias orientadas a crear y mantener en la mente de los clientes un determinado concepto del producto o servicio de la organización en relación con la competencia.” (Capriotti, 2009:90)

De esta definición podemos inferir que la aplicación de estrategias planteadas a partir de elementos de identidad corporativa, generan posicionamiento en el público objetivo de una organización. Siguiendo la línea del autor, si el resultado es el previsto según la identidad corporativa podemos hablar de un correcto posicionamiento; pero si el resultado no va acorde a lo planteado en las estrategias podemos referirnos a un incorrecto o inexistente posicionamiento, según sea la percepción y recordación del público.

Así pues, a partir de la mirada del público, Capriotti plantea referirse al posicionamiento desde la recepción como: “[...] constructo mental dependiente de los receptores, de los públicos de la organización, que deciden la ubicación de determinados productos o de la propia entidad dentro de un mapa de valoraciones articulado a partir de atributos verdaderamente significativos.” (Capriotti, 2009:92).

2.1.3.4 Reputación

En páginas anteriores, cuando nos referimos a imagen, precisamos que Michael Ritter definía a ésta como algo temporal, no definitivo. Pues bien, el mismo autor define a la reputación como la consagración máxima del trabajo de comunicación a través del tiempo:

“[...] Es la suma de las percepciones que los distintos públicos tienen y fijan de una persona o una institución a lo largo del tiempo. Al igual que una película, es el emergente del movimiento dinámico resultante de la suma de muchas instantáneas, de muchas imágenes.” (Ritter, 2004:1)

Para el autor, la imagen se puede construir con dinero, grandes campañas publicitarias; la reputación no. A más dinero, más posibilidades de tener una mejor imagen. En cambio, para una buena reputación se necesita personalidad, honestidad, transparencia, todos activos intangibles. La reputación solo se construye con el ejemplo. No puedes conseguirla con dinero, debes ganártela con la experiencia que das a las personas, a tus colaboradores, tus clientes, tu entorno. (Ritter, 2004:3)

Esta percepción construida a través del tiempo, según el autor, no es fácil de ser cambiada en la mente de las personas, como si lo es la imagen. Por ello, lo considera como uno de los activos intangibles más importantes de las organizaciones. En ese sentido, menciona lo siguiente:

“Mientras que los activos intangibles representan cada vez más en el valor total de las empresas, las comunicaciones y las relaciones han adquirido una oportunidad que va en aumento. La reputación, como el capital intelectual, el compromiso de los empleados, la confianza pública, y las marcas son los activos corporativos los que hoy más que nunca deben desarrollarse y preservarse para el éxito seguro futuro de los negocios.” (Ritter, 2004:8)

Entendiéndolo como uno de los activos intangibles más importantes, para Capriotti “[...] la reputación sería un concepto que deberíamos asociar directamente a la representación mental que los individuos deciden (consciente o inconscientemente) asociar a una organización.” (Capriotti, 2009:95)

Expuestas ya las definiciones de identidad, imagen, posicionamiento y reputación a través de la postura de diversos autores, podemos presentar las diferencias y similitudes que ellos determinan para el esclarecimiento de los profesionales en estos campos.

Aaker hace una distinción entre estos conceptos:

IMAGEN	IDENTIDAD	POSICIONAMIENTO
Cómo se percibe a la marca en la actualidad.	Cómo desea el estratega que la marca sea percibida.	Resultado previsto del proceso por el cual se comunican parte de la identidad de la marca y proposición de valor a la audiencia objetivo.

Cuadro N°1¹⁴

Diferencia entre imagen, identidad y posicionamiento según David Aaker

Por otro lado, Capriotti asocia los términos imagen, posicionamiento y reputación en dos procesos distintos pero interrelacionados, emisión y recepción. A continuación citamos las dos grandes definiciones que da para estos términos a partir de los dos procesos:

¹⁴ Fuente: AAKER, David. *Construir marcas poderosas*. 2002. Pág. 70.

Desde la emisión:

“En función de este enfoque de emisión (sender-oriented), imagen, posicionamiento o reputación serían definidos como el conjunto de características o atributos que la organización quiere que sus públicos conozcan o asocien a ella. Es decir, sería lo que la organización desea mostrar de su identidad a sus públicos, la ‘percepción deseada’ por la entidad.” (Capriotti, 2009:85)

Desde la recepción:

“En función de este enfoque de recepción (reception-oriented), imagen, posicionamiento o reputación serían definidos como las asociaciones mentales que los públicos tienen de una organización. Estas asociaciones estarían organizadas como una representación, estructura o esquema mental en los públicos.” (Capriotti, 2009:85)

Para una comprensión más ordenada de lo abordado el autor en su libro *Branding corporativo*, presentamos el siguiente cuadro:

IMAGEN	POSICIONAMIENTO	REPUTACIÓN
SIMILITUDES		DIFERENCIAS
Los tres son herramientas para influir sobre un grupo de personas mediante asociaciones mentales.		Imagen: para el público en general Posicionamiento: para los consumidores Reputación: para los stakeholders de la organización.

Cuadro N°2¹⁵

Diferencias y similitudes entre imagen, posicionamiento y reputación según Paul Capriotti

2.1.3.5 Cultura

Anteriormente habíamos citado a Capriotti cuando se refería a cultura como “el alma de la identidad corporativa”. Pues bien, el mismo autor hace una definición más amplia de cultura corporativa:

“Podemos definir la cultura corporativa como el conjunto de creencias, valores y pautas de conducta, compartidas y no escritas, por las que se rigen los miembros de una organización, y que se reflejan en sus comportamientos. Es decir, la cultura de una organización es el conjunto de códigos compartidos por todos – o la gran mayoría- los miembros de una entidad.” (Capriotti, 2009:24)

El enfoque que le da Capriotti a su definición de cultura es similar a la que sostiene Joan Costa. En su libro *El DirCom Hoy* afirma:

“[...] es la transformación activa y viviente de la identidad (como fundamento y como potencial) en la energía que guía la conducta global de la empresa. Esta

¹⁵ Fuente: CAPRIOTTI, Paul. *Branding corporativo: Fundamentos para la gestión estratégica de la identidad corporativa*. 2009. Pág.97-102. Elaboración propia.

guía “traduce” la misión en actuaciones, la visión en estrategias, y los valores en el cuadro de referencias para autoevaluación de los hechos, la conducta y las relaciones.” (Costa, 2007:64)

Cultura, también definida por Costa como “Sociología de la organización” (Costa, 2007:32), es el instrumento base para la gestión de la identidad, que trabajada de manera adecuada dará una imagen de la organización previamente planificada. Ello, construido y comunicado a todo el público interno de la organización, se traduce en lo que es la filosofía corporativa, a la cual Capriotti define del siguiente modo:

“[...] concepción global de la organización establecida por la alta dirección [...] para alcanzar las metas y objetivos de la misma. Es aquello que la alta dirección considera que es central, perdurable y distintivo de la organización [...]. La filosofía corporativa estaría compuesta por tres aspectos básicos: a) la misión corporativa, b) la visión corporativa, y c) los valores centrales corporativos.” (Capriotti, 2009:25)

2.1.3.6 Marca

Luego de haber definido todos los términos relacionados a la comunicación de la identidad corporativa (identidad, posicionamiento, imagen, reputación y cultura) podemos precisar en qué consiste el término “marca”. Empezamos citando a Mark Rowden, para quién marca puede ser identidad.

“[...] La marca es identidad. Eso significa que puede ser la identidad de un producto o de un servicio, siempre que el artículo esté claramente diferenciado de algún otro producto o servicio similar. Una marca se puede separar

visualmente de la identidad de la empresa matriz, o las dos se pueden presentar como idénticas, en cuyo caso la empresa es la marca y la marca es la empresa.”
(Rowden, 2003: 138)

Así pues, marca es aquello que te diferencia del resto, tu ventaja o desventaja diferencial. El origen del término a nivel comercial proviene de dos siglos atrás.

Para el siglo XIX, los mercaderes dejan de tener contacto de persona a persona con el comprador final, entonces se empieza a utilizar las marcas para generar confianza. En los inicios del siglo XIX las marcas se centraban en el producto, haciendo énfasis en el lugar de origen o propietario: por 1930 las marcas empiezan a realzar los beneficios funcionales del producto en sí mismo: para la década del 50 las marcas empiezan a tener personalidad, eran símbolos de auto-expresión y eso era ayudado por el ingreso de los nuevos medios masivos como la televisión¹⁶; hoy en día las marcas son más que todas las características mencionadas, son entes que te ofrecen una experiencia de vida, tienen valores, un propósito.

Entendiendo esta evolución de las implicancias de tener una marca, hoy en día es de suma importancia, pues permite claramente diferenciar nuestro producto de la competencia. Al respecto CC.E.E.I Galicia sostiene lo siguiente:

“Una marca permite diferenciar nuestro producto de la competencia. La fuerza distintiva es la función esencial de una marca. Existen millones de opciones para

¹⁶ CC.E.E.I GALICIA. Cómo construir una marca (En línea). 2010.
Dirección URL: <http://www.bicgalicia.org/files/Manuais_Xestion/cast/13_MARCA_Cast.pdf>.
(Consulta: 24 de agosto de 2011).

elegir en el mercado. Los productos tienden a convertirse en *commodities*. Una marca diferencia un producto de otros similares en un mercado muy saturado y le permite al consumidor elegir el producto o servicio de entre la competencia.” (CC.E.E.I Galicia, 2010b:39)

Además de este argumento, Galicia precisa que la marca también permite la repetición de compra y reduce la necesidad de competir por el precio. Garantiza calidad, crea lealtad, genera confianza.

La postura de diversos autores ha ido variando con el avance del estudio en este campo. Una de las posturas que cambió y que se encuentra presente en este estado del arte es la de Joan Costa. En su libro *Identidad corporativa*, definía de la siguiente forma lo que es marca:

“La marca es, morfológicamente, una combinación de tres modelos distintos, pero simultáneos, de expresión; una superposición de tres mensajes distintos: uno semántico (lo que dice), uno estético (cómo lo dice) y uno psicológico (lo que evoca). Pero veamos cómo estos mensajes superpuestos en el concepto marca, se desglosan en distintos signos: sonoros y visuales.” (Costa, 1993:34)

Más de una década después, la postura de Costa se amplía. Marca ya no son solo signos, son también emociones y gestión. Él menciona la relación que hay entre la creación de una marca y el modelo de gestión comercial de una organización:

“La empresa invierte en una sola gran marca por todos los productos (es el caso de las marcas niponas) o una sola para amplias familias de productos/servicios. Recíprocamente, con las marcas únicas, el público hace un esfuerzo mínimo de

recordación: una sola marca para un gran número de productos/servicios.”

(Costa, 2007:24)

En cualquiera de los casos, se entiende que la marca es importante porque genera valor. Aaker precisa que hay una serie de activos que, trabajándolos desde la comunicación, pueden crear valor a la marca. El reconocimiento y fidelidad a la marca generan el valor de la confianza en la decisión de compra y satisfacción de uso, la calidad percibida se convierte en ventaja diferencial, lo que permite extender la marca a nuevos productos, y las asociaciones de la marca pueden transmitir actitudes y sentimientos positivos, eso da preferencias¹⁷.

Para tener mayor conocimiento acerca de las asociaciones de marca que menciona Aaker conviene citar una precisión suya:

“La gestión de la marca enfatiza en que el valor se apoya, en gran medida, en las asociaciones que el cliente produce con la marca. Estas asociaciones pueden incluir atributos del producto, una celebridad como portavoz o un símbolo particular. Las asociaciones son conductoras de la identidad de la marca: qué es lo que la organización quiere que la marca genere en la mente del cliente.”

(Aaker, 2002:28)

El valor de tener una marca y saber comunicarla tiene diversas implicancias, de las cuales CC.E.E.I Galicia cita a tres como las principales:

¹⁷ AAKER, David. *Construir marcas poderosas*. 2002. Pág. 26.

DIFERENCIACIÓN	LEALTAD	CONSISTENCIA
Una marca debe ofrecer al cliente beneficios que realmente marquen la diferencia con sus competidores.	En relación con su preferencia, la marca puede atraer y retener clientes por voluntad propia, pues ellos están a gusto con ella.	Desde el lado de las finanzas, el valor de la marca a través de las estrategias comunicativas puede traducirse en rentabilidad, manteniendo el producto o servicio como preferido en el público.

Cuadro N°3¹⁸
Implicación del valor de una marca

Hoy en día marcas como Coca-Cola o Apple, tienen un alto valor no solo emotivo sino también posicionamiento y reputación, ello genera preferencias y mayor consumo. Eso, en términos financieros, se llama rentabilidad.

“Su valor económico equitativo, se comprende por este alto poder *simbólico*- la marca no es un producto, es toda la empresa y sus productos/servicios. Y por su potencia *memorística*- una marca sola para el mayor número de negocios.”
(Costa, 2007:24)

Actualmente ya se tiene claro que la marca es la organización que la gestiona y también todo aquel que la usa y comparte, todos colaboran con ella consciente o inconscientemente porque todo comunica.

¹⁸ Fuente: CC.E.E.I GALICIA S.A. *Cómo crear una marca* (en línea). 2010. Dirección URL: <http://www.bicgalicia.org/files/Manuais_Xestion/cast/13_MARCA_Cast.pdf>. (Consulta: 24 de agosto de 2011). Elaboración propia.

Los colaboradores de la marca son sus propios consumidores, pues ésta propone ser una garantía de calidad para ser usada, y el que ellos la consuman la acredita, respaldándola con su propia identidad. Es decir, el hecho de que una persona consuma una marca es una garantía directa para que otra persona la consuma si es que en la identidad de la primera está la capacidad de influir¹⁹.

Debido a que la marca es intangible, para que permanezca en la categoría de activo debe mantenerse siempre vigente, actualizada, pues allí también recae su valor. Al respecto CC.E.E.I Galicia afirma:

“Es imprescindible evaluar y valorar las marcas, ya que éstas están en el mercado y con el paso del tiempo pueden cambiar en la percepción de los consumidores. Por ello en función de la evolución de la misma, se debe ser consciente desde la empresa o pyme de la necesidad de evaluarlas y cuidarlas constantemente.” (CC.E.E.I Galicia, 2010b: 59)

Por ello el fenómeno que hoy se da en las organizaciones públicas y privadas es una mutación hacia todo lo que representa ser una marca. Joan Costa lo explica así:

“Hoy se da un fenómeno en cadena: los productos quieren ser servicios (ya lo hemos dicho) y las empresas quieren ser marcas. Los primeros buscan fidelidad,

¹⁹ROWDEN, Mark. *El arte de la identidad*. 2003. Pág.142.

porque los servicios fidelizan; las segundas quieren notoriedad, atractivo y poder.” (Costa, 2007:24)

Con todos los argumentos de lo que es una marca podemos afirmar categóricamente que los argumentos planteados al inicio de este estado del arte sobre lo que es la identidad en relación de la marca está ya superado. Un logo no es toda la identidad corporativa de una organización ni mucho menos es una marca.

Dan Pallotta sostiene que una marca no se agota en un buen nombre o logo, sino en todas las cosas que la organización puede comunicar. Y como todo comunica, todo lo que hace es parte de su marca. Marca es lo que decides hacer, las estrategias que realizas, lo que comes, lo que usas. Todo comunica la marca²⁰.

“No se puede pensar sólo en tener un logo. La imagen de marca va más allá del nombre y del logo de la empresa [...] No diferenciarse de sus competidores puede hasta precipitar el cierre [...]. Tener clara la filosofía de la empresa, su esencia y los valores que la mueven son tres pilares fundamentales para no desaparecer y posicionarse fuertemente en el mercado.” (CC.E.E.I Galicia, 2010b: 41)

La marca es el activo intangible que puede resumir el trabajo de la organización en la gestión de su identidad, imagen, posicionamiento, reputación y cultura. La importancia de transmitirla y mantenerla como se desea es menester del área de comunicación.

²⁰HARVARD BUSINESS REVIEW. *A logo is not a brand* (en línea). DAN PALLOTTA. 2011. Dirección URL: <<http://blogs.hbr.org/pallotta/2011/06/a-logo-is-not-a-brand.html>>. (Consulta: 24 de agosto de 2011).

“El reto comunicacional es crear una identidad de marca y que ésta tenga el respaldo de una organización capaz de sintonizarse y crear valor en conjunto con la sociedad donde opera. Solo así la marca será viable.” (Manrique, 2011:1)

El fenómeno de la creación de marca para cambiarlas por organizaciones ha llevado a que muchas de ellas piensen y ejecuten programas de marcas alternos y complementarios con su labor comercial, las llamadas ‘marcas sociales’. Albert Culleré explica su origen del siguiente modo:

“Las grandes corporaciones [...] dedican una parte de su excedente a devolverle a la sociedad la riqueza material que ésta les proporciona, más allá del beneficio intrínseco que ofrecen mediante su actividad empresarial. Con ello se consigue un beneficio doble: el encaminado al fin propio de cada iniciativa de interés general, y el beneficio de imagen que proporciona al que la favorece. Y este segundo beneficio —como veremos más adelante— es clave para entender la importancia del papel de las marcas en el Tercer Sector.” (Culleré, 2011:1)

De ello se desprende que la gestión de marca sirve no solo para las empresas u organizaciones del Estado, sino también para las organizaciones sin fines de lucro, las ONG. Ellas pueden construirse una imagen a partir de una marca social, que puede ser respaldada por entidades de reputación ganada como por ninguna de ellas, valiéndose y construyéndose un camino por si solas.

El punto está en que hay empresas que no solo están interesadas en apoyar este tipo de marcas, sino que también están dispuestas a crearlas. En ese nexo, las dos partes pueden salir ganadoras.

“[...] las fundaciones son percibidas como más transparentes y confiables, en la medida que la vinculación entre la Fundación y la corporación que las ha impulsado se hace más evidente. Se establece pues un equilibrio de estímulos y beneficios que redundan en la imagen de ambas entidades: prestigio empresarial-prestigio social, solvencia económica-solvencia ética, eficacia-reputación, etc. Esta transferencia de valores se hace patente en la forma como las marcas de las Fundaciones se consolidan mediante el respaldo de las Marcas Empresa.” (Culleré, 2011:2)

Asimismo, Culleré precisa que las marcas sociales pueden tener un vínculo visual con la empresa que las originó, ya sea en los colores, tipografía o simplemente llevar el mismo nombre (ejemplo: Fundación Telefónica). Su identidad visual tiene componentes de la marca principal pero con cambios que hacen resaltar el nuevo enfoque de esta rama de la organización²¹.

En ese sentido, es normal que como parte de la estrategia de posicionamiento, la marca social haga alguna referencia a la entidad que la respalda, pues si bien no es imprescindible para su éxito, aporta mucho valor. El uso de relaciones explícitas en la identidad de la marca sociales es la que casi siempre se usa. Culleré ahonda en ello, considerando que la marca social:

“[...] toma distintas estrategias, siendo una de las más frecuentes la utilización completa o parcial del nombre de la empresa o grupo que las ha fundado para su denominación o identidad verbal (Fundación “La Caixa”, Fundación Telefónica, Fundación Repsol YPF, etc.) El mismo nombre, por sí solo, ya revierte

²¹RED DIRCOM IBEROAMERICANA. *Las marcas sociales*(en línea). ALBERT CULLERÉ. Dirección URL:<<http://www.reddircom.org/articulos.htm>>. (Consulta: 31 de agosto de 2011).

directamente los beneficios de imagen que repercute en los dos sentidos.”

(Culleré, 2011:2)

Para terminar de mencionar las implicancias que conllevan tener una marca social, precisamos que éstas siempre tienen una promesa de valor (como cualquier marca), con la diferencia que éstas casi siempre tienden a ser aceptadas con facilidad. Al respecto, podemos citar la siguiente precisión:

“Si una Marca es siempre una promesa de valor, en el caso de las Fundaciones en términos generales existe una predisposición favorable para aceptar su función y el papel beneficioso que representan. Tal vez el perfil más bajo que adoptan las hace más vulnerables a los vaivenes que su marca pueda sufrir ante cualquier acontecimiento que las afecte. Por este motivo, el respaldo de una organización o institución les aporta la solidez y amparo de imagen que muchas veces necesitan.” (Culleré, 2011:4)

2.2 Marco teórico

2.2. 1 Postura teórica asumida

Luego del estudio de la bibliografía especializada seleccionada para la investigación, podemos definir la *comunicación de la identidad* como el “conjunto de procesos comunicacionales aplicados por la organización hacia el público interno y externo para posicionar los elementos seleccionados de la identidad corporativa”.

Por otro lado, se ha determinado aplicar la presente investigación a partir del enfoque teórico que exponen Paul Capriotti, David Aaker y Joan Costa, según el estado de la cuestión trabajado. Los tres plantean la identidad corporativa como el conjunto de asociaciones textuales, visuales y conceptuales que la organización logra desarrollar para poder ser representada mediante distintos canales y soportes comunicacionales ante sus públicos, lo cual la hará identificable y diferenciable del resto. Asimismo, afirman que eso se logra mediante la selección estratégica de los componentes de identidad corporativa para ser posicionados en el público mediante estrategias de comunicación, lo cual genera en ellos un correcto posicionamiento.

Asimismo, cada uno los autores abordan la identidad dándole mayor importancia a distintos momentos de la construcción, aplicación y evaluación de la misma.

En su libro, Capriotti da importancia en explicar la metodología para analizar la organización a partir del diagnóstico de la identidad corporativa. Por su parte, Costa ahonda en argumentar la identidad corporativa desde una mirada holística de la comunicación y la dirección de las organizaciones. Asimismo, Aaker se enfoca en describir la metodología para construir las estrategias de comunicación de la identidad.

A continuación, se presenta la definición de los términos a usar, según la cita de los autores:

Identidad corporativa:

[...] conjunto único de asociaciones que [...] representan la razón de ser [...], implicando una promesa de los integrantes de la organización a los clientes. (Aaker, 2002, p.67)

Posicionamiento:

Estrategias orientadas a crear y mantener en la mente de los clientes un determinado concepto del producto o servicio de la organización en relación con la competencia. (Capriotti, 2009, p.90)

Imagen corporativa:

[...] asociaciones mentales que los públicos tienen de una organización, producto o marca, es decir que se ubica en la esfera del receptor dentro del proceso general de comunicación. (Capriotti, 2009, p.88)

En relación a los términos presentados anteriormente, también se propone una síntesis que ayuda a la comprensión de cada uno de ellos:

Identidad	—————→	Personalidad
Imagen	—————→	Percepción
Posicionamiento	—————→	Recordación en el P.O.
Marca	—————→	Diferenciación

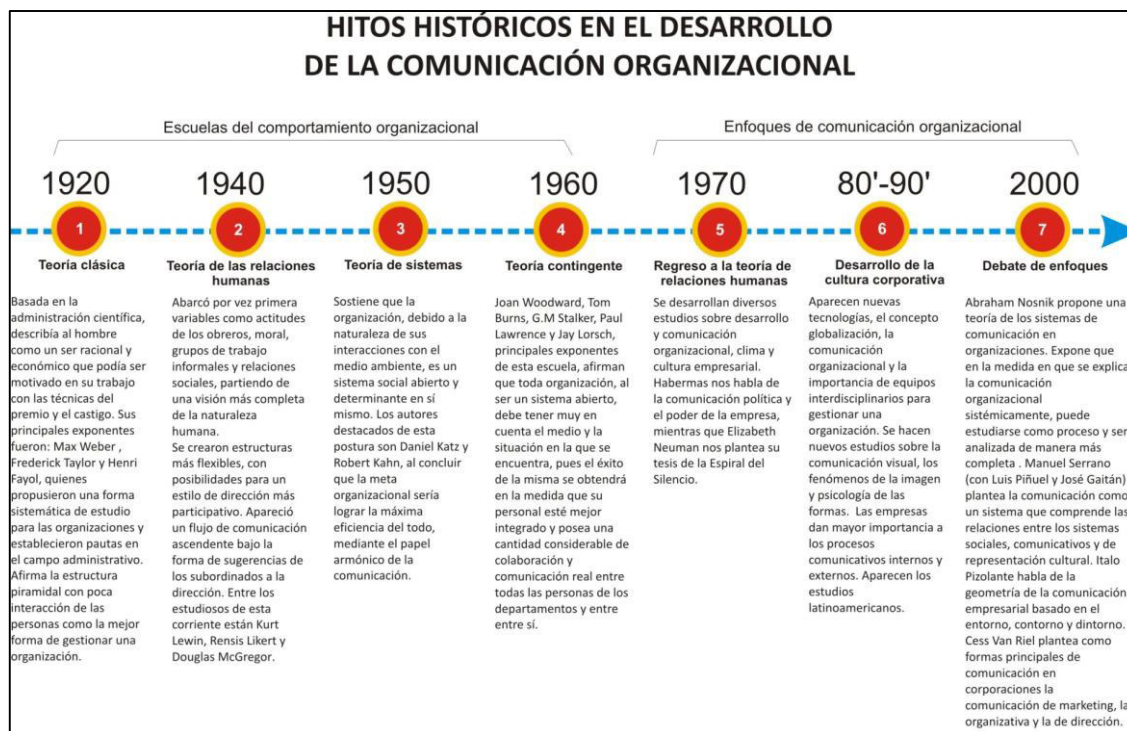
Cuadro N°5
Asociación de términos identidad, imagen, reputación y marca.
Elaboración propia

2.2. 2 Avances en el campo de estudio

La evolución histórica de la comunicación de la identidad está íntegramente relacionada a las diversas etapas de las teorías de las organizaciones. Desde la etapa de las teorías mecanicistas de las organizaciones hasta el regreso a la teoría de las relaciones humanas, la comunicación siempre ha estado presente en los procesos, ya sea como protagonista o como factor accesorio pero necesario (presentamos un cuadro en la siguiente hoja).

Debido a que hoy los nuevos modelos de gestión se centran en las personas (ya no en el producto, infraestructura o procesos), lo más importante para ellos es mejorar la experiencia del público con sus organizaciones. Hoy, todas las organizaciones inician el proceso de mejora de experiencias a partir de adecuados canales comunicacionales por los cuales presentan y proponen a su organización como algo único, distintivo y beneficiario para ellos. Estos procesos se construyen a partir de la gestión de la identidad, que a su vez se crea a partir de los componentes ya mencionados por Capriotti.

Antes la organización era representada por el producto, hoy es representada por todo lo que muestra y no muestra, por lo que dice u omite, por lo que defiende o niega. Si antes la comunicación de la identidad era solo el nombre, hoy es todo aquello que te hace identificable.



Cuadro N° 6

Fuente: Gary Kreps en *La comunicación en las organizaciones*. (1995).

Elaboración propia.

La persona encargada de gestionar, entre otras cosas, la identidad corporativa es el director de comunicaciones. Joan Costa propone el neologismo *Dircom* para hacer referencia a aquel personaje responsable de mantener en buen estado la comunicación interna y externa de una organización. La definición que él da es la siguiente:

“El DirCom es básicamente un estratega global. La comunicación empresarial no puede ser sino estratégica. El uso que hoy se hace de la Comunicología pone en evidencia sus propiedades importantes y únicas: su potencia estratégica, su naturaleza vectorial y su función táctica e instrumental. Todo en uno.” (Costa, 2007:40)

Y su presencia en la alta gerencia de las organizaciones es argumentada por diversos autores:

“[...] es imprescindible, hoy en día, que exista la figura de un profesional de la comunicación, que teniendo un gran poder de síntesis[...]estar totalmente integrado a la cultura corporativa de la organización a la que sirve[...]cree, coordine, analice, desarrolle, difunda y controle la imagen pública de la misma.”
(Martín, 1995:35)

“[...] muchos aún piensan que cualquier hiperespecialista que maneje medios de comunicación es la persona indicada para gestionar la imagen de los directivos y de la organización. Hoy hay que romper esta idea y explicar quién es el DirCom: un ejecutivo, estratega, generalista y polivalente, necesario en el desarrollo de la organización [...] es una pieza clave de unión de todas las áreas, para mejorar la productividad y cumplir los objetivos, entendiendo que su incorporación se suma al equipo ya existente, sin sustituir ni competir con nadie, sino para colaborar con el equipo directivo desde una estrategia global.” (Largo, 2011, 3)

El origen del Director de Comunicación entendido como factor importante en la gerencia de la organización se remonta a la década del 70', momento en que se pensó integrar los procesos de comunicación organizacional. Antes de esa época los procesos de comunicación interna y externa se manejaban de modo separado, sin mirada holística y dirigidos por distintas personas en una misma empresa. Costa describe esa etapa del siguiente modo:

“Cada uno se ocupaba de “lo suyo” pero no existía la conciencia de que todos ellos estaban haciendo una misma cosa: comunicar la empresa. La falta de criterios unitarios costaba caro. Era un desperdicio de esfuerzos individuales y dispersos, y esta falta de sistematización y sus costes económicos generaban, inevitablemente, una imagen pública débil, incoherente y sin fuerza para competir.” (Costa, 2007:16)

Costa precisa que este nuevo concepto respondió al enfoque de las comunicaciones integradas que se empezó a plantear en aquella época:

“El nuevo concepto conjugó tres factores: 1, dicha ciencia de las comunicaciones, extraída del mundo académico y aplicada a la empresa, que llamamos Comunicología; 2, la incorporación a ésta de las “ciencias de la acción práctica” [...] adaptada a la estrategia y gestión de las comunidades empresariales; y 3 la inclusión en ese paradigma de las nuevas herramientas telemáticas: las tecnologías de la información y la comunicación, TIC’s. De ese conjunto de ideas y de las herramientas que conllevaba se propició la figura del DirCom.”(Costa, 2007:16)

La importancia del Dircom no responde a una moda comercial ni a un estilo de gestión; según sostiene Francisco Garrido, es una necesidad de las empresas de hoy.

“Distintos autores y organizaciones profesionales coinciden en la necesidad de contar con un profesional responsable de la coordinación de las gestiones de comunicación en la empresa en el nivel de la alta dirección. Esta tarea ha ido evolucionando producto de la necesidad de las empresas y de las exigencias del mundo moderno y hoy la tendencia global es busca manos expertas en

comunicación corporativa y gestión para el nivel estratégico.” (Garrido, 2004: 112)

El Dircom, personaje encargado de todas las comunicaciones de la organización (entre ellas la de su identidad), requiere alta especialización y una serie de características que garanticen su trabajo los resultados esperados en el trabajo de esta área.

Según citaremos algunos autores, su formación debe tener instrucción en gestión de empresas. Costa y Garrido concuerdan con esta apreciación debido a la alta responsabilidad y nivel jerárquico que tiene el personaje responsable de este cargo. A continuación presentamos las características que estos autores precisan debe tener un Dircom:

“Lo que constituye su originalidad y su especificidad como Dircom o estrategia corporativo es el conjunto de los nuevos conocimientos en materias cruciales integradas al *management*, como las Comunicaciones, la Información y la estrategia. Otros conocimientos complementarios, como la teoría de la organización, el marketing y la investigación estratégica global, completan los campos que el Dircom atraviesa y en los que aplica la estrategia, la planeación y la gestión.” (Costa, 2007: 29)

“La persona del DirCom tiene una visión general y sistémica de los fenómenos y los procesos. Sabe ubicarlos en su contexto y organiza creativamente sus conocimientos y los jerarquiza con espíritu holístico.” (Costa, 2007: 83)

“Es un requisito indispensable del DirCom, la formación y experiencia general en gestión empresarial, comunicación estratégica y en el manejo integrado de la imagen de empresa.” (Garrido, 2004:114)

“Lo fundamental radica en que su perfil de estrategia, ejecutivo capaz de articular el todo y las partes de la organización logre el reconocimiento y por ende el total respaldo de los altos directivos de una entidad, ya que será él quien encabece un equipo multidisciplinario que dirigirá sus acciones hacia un mismo norte con la intencionalidad de lograr una imagen positiva y una reconocida reputación.” (Fuentes, 2011:23)

Ya que hemos desarrollado la justificación del Director de Comunicación en las organizaciones y descrito sus características. Podemos precisar, en opinión de los autores, que funciones desempeña este cargo.

Para Martín Martín, la labor del Dircom, más que un gestor de la comunicación con los grupos de interés, como un cargo con funciones de administración de recursos humanos²².

Costa hace referencia sobre el cargo del Dircom a una visión holística, pues debe comprender diversos campos de la comunicación organizacional.

“La función integradora del DirCom se basa en la estrategia de la acción, entendiendo por acción tanto sus resultados en forma de hechos como en forma de mensajes. Así se rompe de una vez aquella actitud reduccionista que ha

²² MARTÍN MARTÍN, Fernando. *Comunicación en empresas e instituciones, de la consultora a la dirección de comunicación*. 1995, pág. 37.

prevalecido en las empresas, y que no ha sido sino disociar las comunicaciones (las promesas) de los hechos (las realidades). La estrategia y la acción comunicativa no pueden ser autónoma de la estrategia y la acción de la empresa. Visión holística obliga.” (Costa, 2007:39)

Para Gaby Fuentes²³, de la revista *Imagen y comunicación*, el dircom cumple una función estratégica en la construcción de la imagen organizacional.

“[...]su labor estratégica está encaminada a lograr una imagen positiva y posterior buena reputación agregando valor a la marca que se refleje en resultados tangibles.” (Fuentes, 2011, 20)

Esta precisión de Fuentes es muy importante, pues de ella puede desprender que la única forma de demostrar la importancia del Dircom en la organización es convirtiendo los resultados intangibles de su trabajo en tangibles, pues solo así se los puede evaluar y medir su gestión.

Asimismo, CC.E.E.I Galicia sustenta que una de las funciones del Dircom es mantener la coherencia en la comunicación de la organización, pues si se tiene una identidad que comunicar, no puede comportarse de otro modo que no esté establecido; eso es percibido por el público y puede determinar el éxito o fracaso de su posicionamiento:

“El objetivo principal de la persona responsable de la comunicación corporativa velar por la integralidad del discurso de la compañía,

²³FUENTES, Gaby. “La labor del DirCom en una organización” (en línea). *Imagen y comunicación*. 2011. Dirección URL:<<http://www.lzcperu.com/revistas/edicion19.pdf>>

comprendiendo este tanto en su identidad visual como en su identidad conceptual, con el fin de lograr la imagen deseada de la empresa.” (CC.E.E.I Galicia, 2010:43)

En relación a este argumento, Garrido sostiene lo siguiente:

“[...] el Director de Comunicación debe velar por la integridad del discurso de la compañía, lo que lo obliga a desarrollar un doble papel; por una parte debe evitar las interrupciones discursivas de las acciones de comunicación coexistentes en la empresa (relaciones públicas, marketing o publicidad) y por otra deberá permitir el desarrollo propio de cada una de estas unidades, con sus formas y objetivos particulares.” (Garrido, 2004:114)

Luego de haber presentado y analizado toda la terminología y gestores relacionados a la comunicación de la identidad, debemos exponer el contexto organizacional en el que este proceso se ha hecho fundamental para las nuevas estructuras.

Para Joan Costa está revalorización o descubrimiento del poder de la comunicación de la identidad se debe a las nuevas estructuras jerárquicas y de relaciones en las organizaciones. Él describe el modelo de la red mallada:

“Todo acto, toda transferencia de productos o servicios, de mensajes o de información, bien interna o externa, se sustenta en un acto de intercambio, de comunicación o de relación. Los canales de circulación de los mensajes y la estructura del *management* actual, en forma de una red mallada, determinan por

sí mismos una estructura interactiva e interdependiente de comunicación.”

(Costa, 2007:33)

Costa precisa que esta nueva estructura, red mallada, es posible debido a que la globalización y las nuevas tecnologías han dado apertura a nuevas perspectivas comunicacionales y organizacionales, visiones que antes eran limitadas. Al respecto, precisa:

“El problema es que la economía del pasado no sabía contabilizar más que lo material y lo cuantitativo. Y ha ignorado la importancia de lo intangible y lo cualitativo, es decir, los valores, las aspiraciones, las relaciones y las emociones humanas.” (Costa, 2010a:1)

Luego de tener claro la postura de Costa en relación a lo que es la red mallada en una organización y las causas de su origen, podemos analizar el nuevo paradigma creado en referencia al Director de Comunicación.

Costa propone la interconexión de tres ámbitos comunicacionales de la organización que él ha ordenado como: comunicación institucional, comunicación mercadológica y comunicación organizacional. Estas tres esferas comunicacionales, con determinados públicos, deben ser gestionadas por la Dirección de Comunicación de la organización²⁴.

²⁴COSTA, Joan. El DirCom hoy: Dirección y gestión de la comunicación en la nueva economía. Pág. 72.

Estas tres esferas se sustentan en las propias características inherentes a una organización. Costa las define del siguiente modo:

“La empresa es un sistema abierto, igual como los subsistemas que lo forman, y que, para entendernos, podemos traducir por Direcciones, departamentos, ámbitos productos. La empresa es, pues, un sistema vivo que está conectado con el sistema entorno.” (Costa, 2007:48)

Estas empresas, organizaciones de sistema abierto, funcionan en base a la interacción que se genera entre sus integrantes. La comunicación de la marca para el público es entonces un proceso estratégico para desarrollar una cultura organizacional que pueda promover interacciones eficientes. Nuevamente, Costa describe este funcionamiento:

“[...] la empresa funciona como un sistema. Una cosa son los elementos del sistema; otra, la estructura del sistema, y otra su funcionamiento del sistema. En la estructura se organizan las partes y sus conexiones. El funcionamiento es el conjunto de las funciones del sistema: las interacciones de las partes orientadas hacia un fin.

[...]

La estructura del sistema [...] implica que sus diversos componentes humanos y técnicos están todos interconectados.” (Costa, 2007:48)

Entonces, según lo inferido por las citas de Costa, la identidad es hoy gestionada desde el área de comunicación; ya no desde el área mercadológica. Cuando se tiene un plan a realizar (de identidad, cultura, etc), éste no se promociona a nivel mercadológico. Un

plan se comunica. La comunicación se presenta como el proceso adecuado para gestionar la identidad y hacerla activo intangible de gran valor. Respecto a la comunicación en las empresas, Costa dice:

“La comunicación es el producto genérico y característico de nuestra época: el que los llaman economía de la información. Los tecnócratas nos la definen como la revolución de la información. Y los mercadólogos como la revolución de los servicios. Estas tres ‘revoluciones’ [...] son la causa y el efecto, al mismo tiempo, de la comunicación y la información aplicadas a las empresas.” (Costa, 2007:37)

Como expusimos al inicio del presente estado del arte, la comunicación de la identidad abarca diversos procesos gestionados para la comunicación interna; no obstante, hoy en día muchos de ellos son de valor y utilidad para la comunicación, pues la mirada sinérgica que hoy (en palabras de Costa, red mallada) se maneja, la comunicación interna y externa deben ser uniformes, coherentes, pues van a un mismo propósito.

“De hecho, hoy la empresa no sólo gestiona su organización interna [...] que gestiona relaciones y nexos, funcionales y emocionales con determinados grupos y con la sociedad, que constituyen el conjunto de sus públicos externos. Hoy, éstos son valorados como recursos estratégicos para nada ajenos a la empresa, y si antes éstos eran excluidos del organigrama, hoy el DirCom los incluye en una estructura funcional en forma de red mallada. Los dos “mapas de públicos”, interno y externo, forman una única red.” (Costa, 2007:74)

A nivel de procesos, Ind expone que la comunicación en las empresas, o como él la titula ‘comunicación corporativa’, es el proceso mediante el cual la construcción de sistemas expuestos anteriormente en la terminología (identidad e imagen) se hace viable. Ind precisa lo siguiente:

“Comunicación corporativa es el proceso que convierte la identidad corporativa en imagen corporativa. Se trata de una parte fundamental del proceso, pues la identidad corporativa solo tiene algún valor si se comunica a empleados, accionistas y clientes. Sin comunicación, los valores y estrategias de la organización no se entenderán ni se adaptarán, y la empresa carecerá de un sentido claro sobre su propia identidad.” (Ind, 1990:8)

Paul Capriotti precisa que el sistema de la comunicación corporativa es de compleja construcción y dirección, pues su valor no recae en la metodología técnica que conlleva su realización, sino en los resultados que pueda obtener en sus públicos. Él define la comunicación corporativa como:

“[...] sistema global de comunicación entre una organización y sus diversos públicos. Este ‘sistema global de comunicación’ no se refiere a una técnica [...] sino a una estructura compleja, específica y particular de relaciones que tiene una organización con sus diferentes públicos, en la que se utiliza un conjunto abierto de acciones para generar un flujo de información en las dos direcciones entre los sujetos de la relación (organización-públicos), que permitan alcanzar los objetivos establecidos por ambas partes.” (Capriotti, 2009:39)

Teniendo como premisa que la comunicación gestionada para el público externa en las empresas, tiene un fin puramente financiero, ya sea a largo o corto plazo. Por tal motivo, en este caso la comunicación se convierte en un proceso comercial. Al respecto, Capriotti mantiene lo siguiente:

“La comunicación comercial es toda la comunicación que la organización realiza para llegar a los consumidores o usuarios actuales y potenciales, así como a aquellos que influyen en el proceso y/o compra, con el fin de lograr en éstos la preferencia y la fidelidad de los clientes o usuarios.” (Capriotti, 2009:42)

La comunicación en las organizaciones es importante. Diversos autores a lo largo de este informe lo han descrito así y la marca, sostienen ellos, es un intangible que debe ser gestionado por la Dirección de Comunicación, pues este proceso es estrategia y gestión al mismo tiempo. Costa, comenta lo siguiente:

“Esencialmente, comunicación es estrategia y gestión al mismo tiempo: la estrategia y la gestión de los vínculos. Cualquiera puede entender que una empresa existe básicamente gracias al tejido de relacionamientos entre ella y sus empleados, sus proveedores, sus distribuidores, sus clientes y consumidores [...]. La más grande y la más pequeña de las empresas responden necesariamente a ese sistema básico de relaciones.” (Costa, 2010a:1)

Así pues, si lo queremos analizar desde la mirada de la estrategia, aún en los momentos de crisis, la forma de asumir las implicancias por parte de la organización también comunica, expresa su forma de hacer las cosas. Comunica su marca. Para CC.E.E.I

Galicia, la crisis también necesita de un programa de comunicación previo que puede variar, según la coyuntura, a nivel táctico:

“La comunicación de crisis pretende prever los posibles daños que pueden surgir en las empresas y anticipar soluciones al mal ocasionado. Una vez ocurrida la crisis, la comunicación de crisis y los responsables de ella, son las personas encargadas de su gestión. El fin último de la comunicación de crisis es defender la imagen de la empresa ante sus públicos objetivos y la opinión pública.” (CC.E.E.I Galicia, 2010b:52)

Para transmitir la personalidad de la organización se necesita un proceso de gestión, y en él se trabaja la construcción, selección de componentes, comunicación y evaluación de la identidad. Costa, se refiere a la comunicación en relación con las interacciones que se generarán aquí:

“La comunicación en tanto que un modo de *acción*, es un proceso, y el mecanismo que lo sustenta en el espacio-tiempo es la *interacción*; ésta se basa en la retroacción (acción en retorno o *feed back*). Los términos que describen los procesos de la comunicación giran claramente alrededor del principio de acción y sus diferentes modalidades: *interacción*, *retroacción*, *proacción*, *reacción*, *transacción*, *teleacción*.” (Costa, 2007:32)

La comunicación es un proceso en sí misma y Costa lo describió de manera apropiada, pues de la interacción, a diversos tipos y niveles, nace el posicionamiento de la organización.

Las organizaciones que comprenden la importancia de los intangibles como activos están ya aceptando que ese es la ruta a la gestión comunicativa del futuro. Manrique Salas precisa lo siguiente:

“Las empresas que deseen crecer en el futuro, tienen que comenzar a trabajar la creación de activos intangibles y su consecuente traducción en valores tangibles para el negocio. La construcción de reputación, credibilidad y confianza es una gestión de largo plazo que se decreta con el trabajo, la coherencia y una abierta y transparente política de comunicación (Manrique. 2010:3)

Costa se refiere a la comunicación intangible del siguiente modo:

“Muchas organizaciones [...] no manipulan producto o mercancía alguna, sino que viven enteramente en el universo del signo. Es el fenómeno de los servicios, que manejan intangibles. Aquí, el estudio de las estructuras de acción en la empresa está ligado al estudio de la circulación de los signos, es decir, los flujos de información. Y es partiendo de estas estructuras invisibles de circulación (redes) como se establecen los sistemas organizados de comunicación.” (Costa, 2007:36)

Asimismo, Manrique comprende que esta comunicación intangible genera valor agregado al producto o servicio. Él lo menciona así:

“La gerencia de intangibles se traduce en valor agregado al negocio y mucho más. Entre los indicadores que maneja la compañía destacan el valor accionario y clima organizacional.” (Manrique, 2010:2)

En relación con esta última cita, podemos hacer referencia a la gestión comunicativa de la empresa brasilera Natura, la cual gestiona la comunicación no solo con mensajes sino también con su infraestructura y el trato a los distintos actores de influencia. Para ellos, como deja entrever Manrique, todo comunica.

La comunicación de la identidad es pues un intangible de valor para el público interno y externo. En la comunicación interna busca generar un sentimiento de pertenencia, integración, de *ser parte*. CC.E.E.I Galicia sustenta al respecto:

“La comunicación interna se centra en el capital humano. Es un proceso comunicacional donde se integran los dirigentes (gerentes/las, directores/las, etc.) de una organización con todos los niveles de trabajadores/ras de la misma.” (CC.E.E.I Galicia, 2010b:50)

Tal como precisa CC.E.E.I Galicia, la comunicación interna se basa en gestionar el capital humano desde el ámbito comunicacional. Ello con el fin de construir de manera eficiente la red mallada que sustentaba Costa cuando nos referíamos a los nuevos modelos de gestión.

“El principal objetivo de la comunicación interna es implicar en el proyecto empresarial a todos los miembros de la organización [...]. Todas las acciones y

su gestión contribuirán a fortalecer la cultura corporativa.” (CC.E.E.I Galicia, 2010b:50)

Así pues, en el público interno lo que se busca desde la comunicación de la identidad es establecer buenas relaciones para el bien y objetivos en común. A la gestión y monitoreo de este proceso Costa se refiere como ‘sociometría’:

“La sociología de la comunicación ha pasado al primer plano de la atención de las organizaciones, que encuentran en el sistema desarrollado por el psicólogo Jacob Levi Moreno, bajo el nombre de ‘Sociometría’, un instrumento valioso para la medida de las relaciones sociales en el seno de la empresa. Y en sus extensiones fuera de ella.” (Costa, 2007:32)

En el espacio de la comunicación externa, el posicionamiento toma un valor más comercial que integrador, como lo es para público interno. Hacia fuera busca crear y mantener buena imagen, reputación. Tener una percepción positiva por parte del público, pues ello los lleva, en el corto o largo plazo, a aceptar y adquirir lo propuesto por la organización.

Lo propuesto por la organización puede ser un producto, un servicio, o simplemente el aceptar una toma de decisión. Este objetivo se aplica con frecuencia en el tipo de organizaciones no lucrativas, como las entidades del Estado y las organizaciones de la sociedad civil. Desde una mirada al mundo empresarial, podemos citar la siguiente apreciación de la comunicación externa:

“La comunicación externa se podría también llamar comunicación comercial pura, como toda comunicación contribuye a crear una imagen de la empresa, pero su objetivo en concreto es actuar sobre la imagen y posibilidad de venta de las marcas que crea la empresa.

La dimensión de la comunicación externa incluye las siguientes sub-áreas: El marketing, la promoción –como una de las variables del marketing- y el medio donde se realiza esta comunicación.” (CC.E.E.I Galicia, 2010b:46)

También es preciso hablar acerca de la comunicación institucional, en la cual la organización asume un rol social. Capriotti explica lo siguiente al respecto:

“La comunicación institucional se refiere a toda la comunicación en la cual la organización se presenta como entidad, como sujeto social, y expone argumentos sobre ella y habla como un miembro de la sociedad[...] tiene el objetivo de establecer lazos de comunicación con los diferentes públicos con los que se relaciona, no con fines estrictamente comerciales, sino más bien con la intención de generar una credibilidad y confianza en los públicos, logrando la aceptación de la organización a nivel social.” (Capriotti, 2009:42)

No obstante, hablar solo de comunicación institucional, interna o externa es tener un pensamiento limitado sobre todo lo que entrecruza el proceso de comunicación en las organizaciones. La identidad corporativa es parte de la comunicación estratégica:

“[...] entender la visión de la comunicación como mucho más que la publicidad que la empresa realiza. La publicidad está dentro de la comunicación estratégica, es una parte más, que si bien tiene importancia debe estar subordinada a la comunicación estratégica.” (CC.E.E.I Galicia, 2010b:41)

Los autores hacen énfasis en no tener una mirada instrumentalista de la comunicación para el desarrollo de las empresas, pues éstas tienen canales, flujos de información y campañas internas y externas que no se crean ni diseñan con una visión limitada de la comunicación, sino con un pensamiento holístico de ella.

La comunicación estratégica es para todas las organizaciones, en el caso del mundo empresarial, viene a tomar el nombre de comunicación corporativa. La definición de CC.E.E.I Galicia es la siguiente:

“La comunicación corporativa es la actividad por la cual la empresa premeditadamente emite un mensaje con el fin de transmitir o decir al público lo que la empresa es.” (CC.E.E.I Galicia, 2010b:43)

Para los autores, esta comunicación se sostiene sobre dos componentes: la identidad (visual y conceptual) y la imagen corporativa (cómo percibe el público).

Asimismo, Capriotti, refiriéndose a la comunicación corporativa, plantea tres niveles de comunicación según su tipo de público:

“[...] podemos diferenciar tres niveles de comunicación de una organización con sus públicos, relativos a las fuentes o canales de información: a) la comunicación masiva; b) las relaciones interpersonales; y c) la experiencia personal. Los medios masivos de comunicación y las relaciones interpersonales proveerán al individuo de información socialmente mediada, mientras que la experiencia

personal con las organizaciones le aportará al sujeto la información directamente experimentada.” (Capriotti, 2009:45)

A continuación expondremos los tres niveles de comunicación de Capriotti. El primero es la comunicación masiva:

“A través de las comunicaciones masivas, los miembros de los públicos obtienen información relativa a las organizaciones, ya sean los mensajes que crean y envían las entidades, como también todas las informaciones que provienen del entorno general y específico que puedan ejercer influencia en los públicos de la organización.” (Capriotti, 2009:46)

Asimismo, presentamos la importancia del segundo nivel comunicativo de Capriotti:

“La influencia recíproca ejercida por las personas en su relación cotidiana es cada vez más reconocida y estudiada [...] Las relaciones entre las personas y entre grupos influyen en grado superlativo en la forma en que los individuos perciben el mundo que les rodea [...] Así, la imagen de una organización que tenga un individuo determinado puede influir en la imagen que otras personas tengan de esa entidad” (Capriotti, 2009:49)

El tercer nivel de la comunicación corporativa es sustentado del siguiente modo:

“[...] por medio de la experiencia personal [...] los individuos juzgan a la organización directamente, sin la intermediación de los medios de comunicación

masivos o de las relaciones interpersonales. Por ello, las percepciones en esta área son muy relevantes e impregnan todas las estructuras de interpretación del individuo.” (Capriotti, 2009:52)

El tercer nivel comunicativo es la experiencia personal. Y es justamente éste el que reafirma la importancia de la comunicación de la marca, pues en ella está el poder de satisfacer la experiencia.

2.2. 3 Síntesis del proceso de comunicación de la identidad

A lo largo de todo el segundo capítulo del presente informe hemos tratado teóricamente los términos relacionados a la comunicación de la identidad, la importancia de ésta en la actualidad, su aporte en la gestión de las nuevas organizaciones y las nuevas iniciativas que se plantean para mantener en el liderazgo a sus organizaciones. En adelante, expondremos como es que se construye una identidad, se selecciona sus componentes y se trabaja un plan de comunicación.

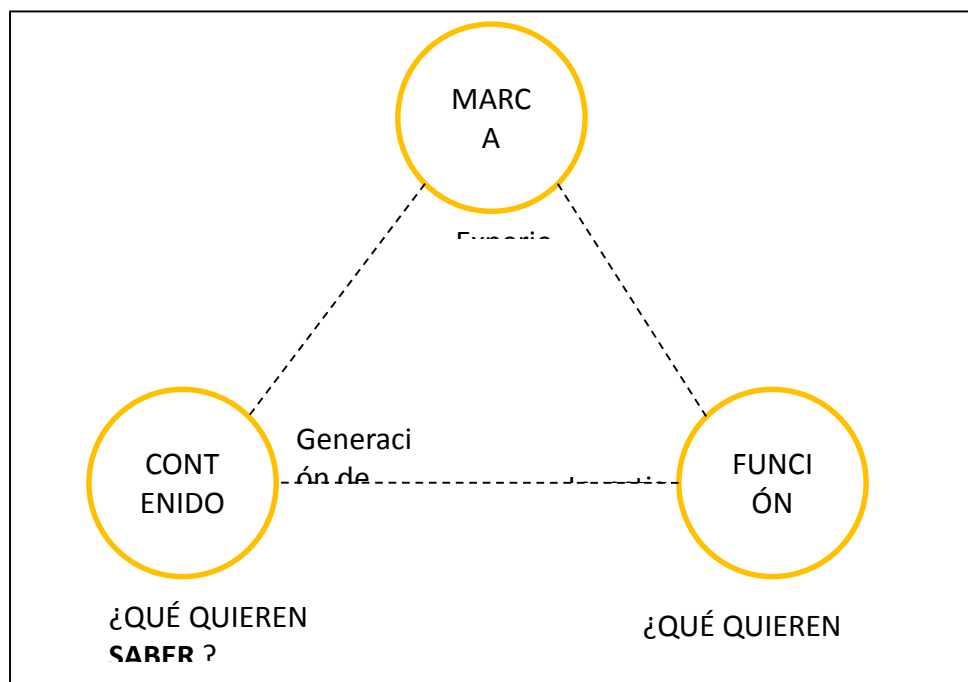
Como dijimos en capítulos anteriores, la postura que estamos asumiendo como correcta para el presente estudio es la de Paul Capriotti y la de David Aaker. A Capriotti por su capacidad de síntesis en la definición de toda la terminología relacionada, y a Aaker por su propuesta metodológica en la construcción de marcas poderosas.

La identidad corporativa se construye en base a dos componentes: uno visual y otro organizacional (conceptual). Ello se realiza a partir de un plan de identidad corporativa.

En el componente visual trabajamos la creación del logo, la tipografía, el uso del color, el uso de formas arquitectónicas (para las estructuras físicas de la organización) y los símbolos.

Para la parte organizacional se trabajan la construcción de la cultura corporativa, en la cual se precisa la misión, visión, valores, filosofía, el tono de sus comunicaciones con distintos públicos, objetivos y estilo de relaciones entre el personal, sus redes de contactos y su público.

Ahora, para la construcción de cada uno de estos puntos se necesita comprender tres procesos: función, contenido y experiencia de marca.



Cuadro N° 7²⁵
Proceso de EXPERIENCIA de la identidad

²⁵ Fuente: Dan Roam. *La clave es la servilleta*. Editorial Normal. 2008. Elaboración propia.

Para el desarrollo del proceso se necesita de un estudio de mercado, un análisis de la organización y un análisis de la competencia. Una investigación cuantitativa y cualitativa servirán como soporte para todo el resto del proceso.

Una vez realizadas las investigaciones se pueden establecer los componentes funcionales de la identidad corporativa. Es allí cuando se trabajará el contenido, en el cual se construyen todos los elementos del componente organizacional.

Con todos los elementos contruidos lo que queda es gestionar estratégicamente la forma en que transmitirán cada uno de ellos, es decir, se trabaja pensando la experiencia del usuario. Allí es cuando se empieza a construir el componente visual. Los colores, los símbolos, etc. Todos deben responden a los componentes funcionales de la organización que arrojó el diagnóstico resultado de las investigaciones.

Finalmente, una vez desarrollados las tres partes del proceso de construcción de la identidad, se debe desarrollar el documento que servirá de base, el documento rector que en adelante regirá las bases comunicativas de la organización: el manual de identidad corporativa. Este documento es interno e inalterable.

Una vez construida la identidad corporativa, viene la etapa de difusión. Debemos comunicar la identidad. Es aquí cuando se piensa en la selección y tono de los mensajes para cada tipo de público de la organización. Debido a que el manual de identidad corporativa es un documento organizacional, se debe convertir cada componente que

está allí es estrategias de mensaje. Según plantea Aaker la forma de comunicar tu identidad es través de tu promesa base.

Todos las organizaciones, una empresa, una ONG, un Ministerio, etc. Comunican algo no solo con el fin de informar sino también persuadir a su público. Todos tienen una promesa base, está es desprendida de su misión, lo que son, lo que hacen, el cómo lo hacen.

Esta promesa base es el mensaje principal, nunca cambia. Ahora, una vez trabajado la misión corporativa como promesa base se tiene que convertir cada uno de los objetivos de la organización y experiencia del usuario en 3 beneficios:

- Beneficio funcional
- Beneficio emocional
- Beneficio de auto-expresión

El beneficio funcional es la parte ‘racional’ de lo que ofreces. Es el uso concreto que ofreces. Por ejemplo, una computadora con mayor capacidad de disco duro que las computadoras de otras marcas.

El beneficio emocional es aquel que ofreces a modo de experiencia, es usado en marca en etapa de madurez, pues las que recién se inician deben posicionar aún su beneficio funcional. Por ejemplo, Coca Cola te ofrece que, si tomas su gaseosa, sentirás felicidad, o mejor dicho, “el lado Coca Cola de la vida”.

El beneficio de auto-expresión es aquel que apela a la personalidad. No ofrece usos o emociones representativas; ofrece una distinción, una particularidad que define tu estilo de vida. Por ejemplo. Steve Jobs creó toda la tecnología Apple con un estilo minimalista y particular, sus computadoras no usan el mismo sistema operativo que la mayoría, sus programas son distintos, pero el diseño de su hardware y software son únicos. Si ves a una persona usando computadora con una manzana mordida como logo sabes que esa persona está actualizada en innovación y tecnología. Apple muestra una expresión propia del que la usa.

De todo el manual de identidad se deben seleccionar los componentes que convertirás en beneficios y que difundirás en tus públicos. Allí empieza la comunicación de la identidad.

Según un estudio que realizó Gonzalo Brujó²⁶, la identidad de una organización posicionada representa el 38% del valor de una empresa, ello le puede dar la influencia necesaria a las organizaciones para mantenerse líderes incluso en tiempos de crisis.

Las organizaciones del futuro van a ofrecerte intangibles vendiéndote tangibles. La historia que hay detrás de un producto y la experiencia que puedas generar en el cliente son los que van a decidir el consumo. Esto debe ser único, un valor diferenciador de la empresa con la competencia que acerca al público a consumirla.

²⁶Representante de Interbrand Iberia y Latinoamérica. Expositor del X Congreso Anual de Marketing en el Perú – CAMP 2011.

La diferencia de las organizaciones a nivel comunicacional va estar entonces en ser coherentes con sus promesas, con estar alineadas desde la planeación de sus estrategias hasta su colocación en puntos de venta y, sobretodo, en estar en constante proceso de evaluación. Ésta debe ser vista como la oportunidad que tienen los comunicadores para interactuar con sus públicos; ya no sólo debates tu identidad e imagen con el directorio, ahora la terminarás de conocer por lo que el público piensa de ella. Sorprenderlos es la misión de los futuros comunicadores.

CAPÍTULO 3

ESTUDIO DEL CASO: LA ONG UNIVERSIDAD COHERENTE

3.1 La ONG Universidad Coherente y su temática de trabajo

Universidad Coherente es una organización sin fines de lucro, fundada el 2007, que busca promover la transparencia y acceso a la información en las universidades públicas para mejorar el sistema universitario en el Perú.

La organización ha estado manteniendo sus proyectos y actividades en función al financiamiento de organismos de cooperación internacional y algunos aliados locales, como el Instituto de Prensa y Sociedad (IPYS). Sus iniciativas y modo de abordar su temática han ido cambiando a lo largo de los años, definiendo así en el 2010 a los estudiantes universitarios como su principal público a abordar.

La ONG planificó sus iniciativas y estrategias para tratar la temática en su público objetivo a través de internet como medio.

Para el 2010 la organización ha decidido, de manera estratégica, empezar a hacer incidencia en el público que está dentro de las universidades. Así pues, ha enfocado sus iniciativas en la Universidad Nacional Mayor de San Marcos, la casa de estudios de mayor población universitaria.

Dentro de la población sanmarquina, se ha delimitado a desarrollar acciones de comunicación en los estudiantes, pues ellos tienen participación en la política universitaria a través del cogobierno estudiantil, mediante el cual tienen acceso al Consejo de Facultad, Consejo Universitario y Asamblea Universitaria.

El 2010 se aplicaron acciones comunicacionales sobre uno de los temas en los cuales la ONG cree debe mejorarse: el uso del presupuesto universitario. De esa forma, se han diseñado estrategias para incidir en la implementación de políticas de transparencia y rendición de cuentas, esto en el marco del cumplimiento de la Ley N° 27806²⁷. A continuación mostramos el gráfico de incremento del presupuesto universitario público del 2004 al 2009:



Cuadro N° 8
Incremento del presupuesto universitario del 2004-2009

²⁷ LEY N° 27806.- Ley de Transparencia y Acceso a la Información Pública.

Como se puede apreciar, el presupuesto de las 35 universidades públicas en el periodo de años expuestos incrementó en más de 100%, sin embargo no logra ejecutarse del todo, pues diversos factores de gestión de los recursos disponibles hace que cada año quede presupuesto que nunca se llega a usar, como mostramos en el siguiente cuadro:



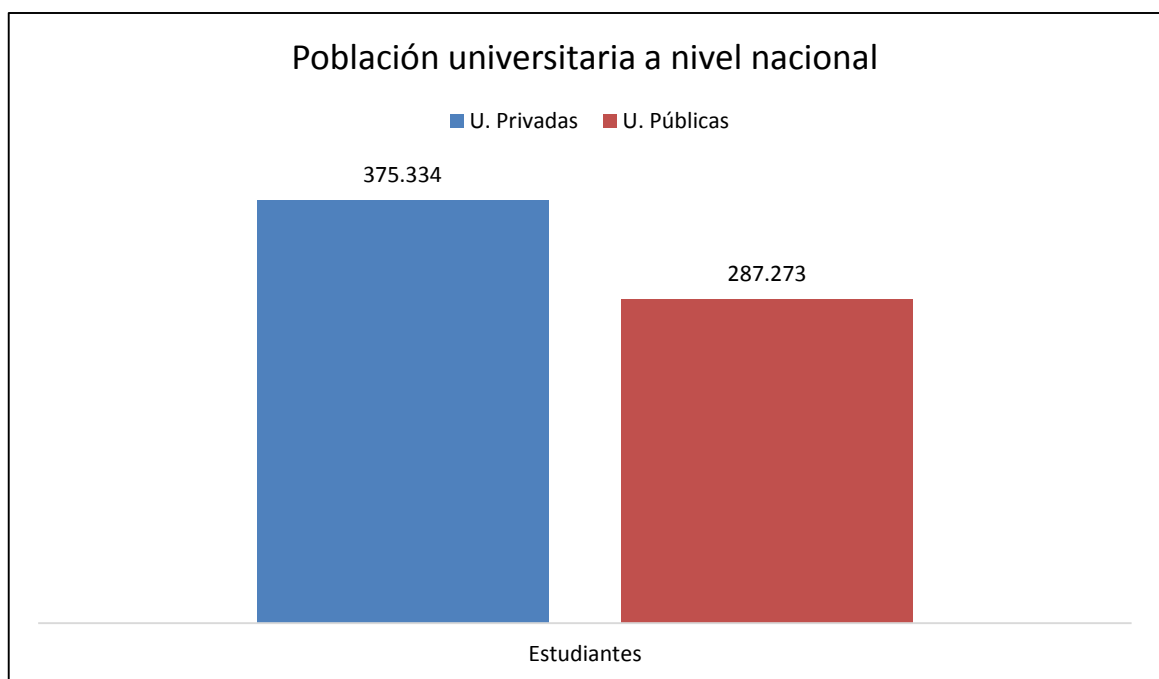
Cuadro N°9
Presupuesto no ejecutado 2005-2009

Como se aprecia, el total de presupuesto no ejecutado acumulado del 2005 al 2009 asciende a S/. 1,956,399,138.00. En este contexto es que la organización crea estrategias y canales de información para abordar a su público con la consigna de lograr que estén informados y puedan ellos tomar acciones dialogadas y legales de fiscalización e incidencia en los recursos de sus universidades.

3.2 El público objetivo de la organización

3.2.1 Los estudiantes universitarios

Según el compendio estadístico de la Asamblea Nacional de Rectores –ANR²⁸, existen 92 universidades en el país, de las cuales 75 son privadas y 35 son universidades públicas. El total de estudiantes universitarios asciende a los 600 000 como se muestra en el siguiente cuadro:



Cuadro N° 10

Población universitaria a nivel nacional

Fuente: Resumen Estadístico Universitario. ANR – 2007 / Elaboración Propia.

El total de estudiantes de universidades públicas en el Perú a la fecha del estudio es de 287,273 estudiantes, de los cuales según el estudio de la ANR cerca de 96 000 se encuentran en Lima y Callao.

²⁸ Resumen Estadístico Universitario. Asamblea Nacional de Rectores – 2007.

Ya enfocándonos en la ciudad de Lima, la Universidad Nacional Mayor de San Marcos es el centro de estudios que cuenta con más alumnado, teniendo un total de 27 552 estudiantes.

Siguiendo esos datos estadísticos es que la ONG decidió enfocar sus actividades de comunicación del 2010 en los estudiantes de la Universidad San Marcos. Dentro de ellos, se delimitó a dirigir sus actividades presenciales (talleres y charlas) a los grupos estudiantiles gremiales y/o políticos, mientras que usó las estrategias de comunicación online para interactuar con el resto de la población universitaria.

3.2.2 Otros públicos

Otros públicos que también tuvo en cuenta la organización de manera secundaria fueron los organismos de cooperación internacional, organizaciones aliadas a la temática de la transparencia y acceso a la información, medios de comunicación masivos y funcionarios públicos.

En el caso de los organismos de cooperación internacional y organizaciones aliadas a la temática se mantuvo comunicaciones de manera impresa a través del envío de cartas, materiales impresos de información y reuniones para búsqueda de trabajos en conjunto.

Con los funcionarios de entidades públicas tuvo una comunicación limitada debido a la falta de contacto y reconocimiento de estos actores. Sin embargo se empezó a trabajar una lista de contactos a partir de participaciones en eventos relacionados a la temática.

Para los medios de comunicación se desarrollaron notas de prensa, boletines y videos con el fin de que puedan ser difundidos en sus canales web y redes sociales. Dado que la organización ya contaba con una base de datos de medios, el trabajo se enfocó en mantener comunicación constante por correo electrónico y llamadas a las oficinas de redacción.

3.3 Estrategias y productos comunicativos aplicados

3.3.1 La página web

La página web es el primer canal online oficial de la organización. Tiene un diseño estático, con el concepto visual de una pizarra de corcho. Tiene gráficos hipervinculados a su canal de videos Youtube, Blogger (blog) y para enviar e-mails a la ONG; sin embargo no tiene enlace a redes sociales en las cuales tiene cuenta, como Facebook y Hi5.



Cuadro 11

Página web de Universidad Coherente

Fuente: web <http://www.universidadcoherente.org> . 2010.

La web cuenta con cinco secciones:

- Sobre el proyecto
- Datos de mi universidad
- Infórmate y opina
- Curso virtual
- Noticias y comunicados

De las cuáles solo *Noticias y comunicados* se actualiza periódicamente con información relacionada a la temática y la organización. En *Datos de mi universidad* se publica información presupuestos de todas las universidades públicas, datos basados en la información publicada por el Ministerio de Economía y Finanzas. En *Curso virtual* se tiene un acceso restringido, previo inicio de sesión, a una plataforma de educación virtual (Moodle) en la que se dictan talleres relacionados a la temática de modo gratuito para los participantes.

En *Infórmate y opina* se coloca las noticias relacionadas a la educación superior que aparecen en medios de comunicación y en *Sobre el proyecto* se presenta a la organización.

3.3.2 Redes sociales

Universidad Coherente ha creado cuentas en las redes sociales Facebook y Hi5; no obstante, ante la decisión de dirigir todas sus comunicaciones en una sola red y debido a la complejidad de Hi5 para crear un perfil social como organización, solo se mantiene el uso de la cuenta en Facebook.



Cuadro 12
Cuenta de Facebook de Universidad Coherente (2010)
Fuente: <https://www.facebook.com/universidadcoherente>



Cuadro 13
Cuenta de Hi5 de Universidad Coherente (2010)
Fuente: <http://hi5.com/universidadcoherente>

El uso de Facebook ha permitido un mayor acercamiento a los estudiantes universitarios, pues publica constantemente información en audiovisual de su canal

Youtube y blog sobre la temática, lo cual le permite también al público interactuar con la organización a través de sus comentarios:



Cuadro 14
Cuenta de Facebook de Universidad Coherente (2010)
Fuente: <https://www.facebook.com/universidadcoherente>

3.3.3 Talleres

La ONG organizó y dictó talleres a estudiantes en sus propias universidades sobre temas de transparencia, acceso a la información y presupuesto universitario, ello con el fin de generar incidencia sobre la importancia de fiscalizar los recursos públicos de manera

informada y legal. Para mediados de año del 2010 ya se había realizado talleres en la Universidad Nacional Mayor de San Marcos (Lima) y la Universidad Nacional de Huancavelica (Huancavelica). Este último fue posible gracias al apoyo de otras organizaciones de la sociedad que gestionaron los recursos necesarios para dictar el taller allí.

En el caso de los cursos virtuales, se seleccionó a alumnos de Lima y otras ciudades para ofrecerles un acceso online gratuito a la plataforma Moodle, donde la ONG tiene bibliografía sobre la temática, videos con expertos en educación superior e información sobre el presupuesto asignado a cada universidad pública por el Ministerio de Economía y Finanzas.

3.3.4 Materiales impresos

Se diseñaron afiches y trípticos como materiales de comunicación para los estudiantes universitarios y organizaciones aliadas y de cooperación internacional. En el caso de los estudiantes se buscó generar recordación sobre las redes sociales y boletines virtuales que tiene la ONG, a partir de la colocación de afiches en las universidades y zonas cercanas:



Cuadro 15

Afiche de difusión del boletín virtual

Fuente: ONG Universidad Coherente

Para las organizaciones aliadas y/o de cooperación internacional se desarrollaron materiales de presentación de la ONG, como el siguiente tríptico:

Red de Jóvenes por la Transparencia

www.

Son 300 mil estudiantes a nivel nacional en 26 regiones que si comparten su información y se conocen pueden movilizarse para lograr cambios en su universidad pública.

Sabemos que el reto que nos hemos planteado supera nuestras fuerzas, por eso es que necesitamos más aliados, más conexión, más esfuerzo, más manos, más energías, que nos permitan afrontar con éxito nuestros desafíos.

¡Te estamos esperando!

www.universidadcoherente.org
contacto@universidadcoherente.org

Con el apoyo de:

ASHOKA
AVINA
NED
Banco Mundial

Proyecto Universidad Coherente Perú 2010

¿En qué gastas mi plata?

¿Qué somos?

Somos una organización que trabaja desde la sociedad civil para promover la transparencia en la gestión de las universidades públicas, capacitando y movilizándose a estudiantes universitarios(as) interesados(as) en implementar procesos de rendición de cuentas sobre el uso de los recursos públicos.

El objetivo es disminuir los espacios potenciales de corrupción e ineficiencia que existen hoy en dichas

¿Qué hacemos?

Nuestra misión es mejorar los niveles de transparencia en la gestión de las universidades públicas del Perú. Como primer paso, Reconocemos el potencial y la responsabilidad que tiene un estudiante universitario como agente de cambio. Creemos y apostamos en él como parte de un grupo social que debe involucrarse de manera urgente con las necesidades del desarrollo del país.

¿Cómo lo hacemos?

1. Generamos contenidos e indicadores sobre temas de transparencia y corrupción en la gestión de las universidades públicas peruanas para que puedan ser noticia en medios de comunicación. De allí que la difundimos para generar opinión pública y así llegar al ámbito político-legal.

2. Participación estudiantil 2.0

Los estudiantes conocen y difunden casos de corrupción y problemas en rendición de cuentas dentro de sus universidades públicas a través de las redes sociales virtuales.

Universidad Coherente

La universidad es un laboratorio de ciudadanía. El estudiante universitario que hoy promueve la transparencia, mañana será un profesional que comprende la importancia de hacerlo, y que podrá ser parte de la gestión pública o del sector privado.

Los estudiantes tienen la oportunidad de experimentar la eficacia de ejercer su derecho a transparencia y al acceso a la información, vinculándolo con una mejora tangible en su derecho a recibir una educación superior pública de calidad.

hi5
facebook
Blogger
YouTube

Cuadro 16
Tríptico de Universidad Coherente
Fuente: Universidad Coherente

3.3.5 Boletín virtual

Como parte del trabajo de investigación y generación de materiales de comunicación sobre la temática relacionada a la educación superior desde el 2009 se empezaron a diseñar boletines con artículo de interés y entrevistas a expertos en educación universitaria y autoridades académicas.

Dado que la organización no contaba con recursos financieros necesarios para imprimir todas las ediciones del boletín, se ha decidido difundirlos de manera virtual como archivo descargable a través de un blog, el cual está diseñado para difundir los contenidos del boletín y enlaces a las redes sociales de la ONG.

A su vez, cada edición del boletín es difundido a medios de comunicación a través del envío de correos electrónicos a periodistas y organismos relacionados al tema de la transparencia y acceso a la información pública.



Cuadro 17
 Blog para difusión del boletín virtual
 Fuente: www.universidadcoherente.blogspot.com



Cuadro 18
Boletín descargable desde el blog
Fuente: Universidad Coherente

3.3.6 Videos

Mediante el canal virtual de videos Youtube, la ONG publica los reportajes, entrevistas y demás materiales audiovisuales relacionados al contexto de las universidades públicas en el país. Asimismo, tener los videos alojados en un canal virtual de videos permite difundir los productos audiovisuales en redes sociales.

Todos los videos fueron realizados, editados y publicados por el equipo de Universidad Coherente.



Cuadro 19
 Canal de videos Youtube de Universidad Coherente
 Fuente: <https://www.youtube.com/user/UniversidadCoherente>

CAPÍTULO 4

RESULTADO DEL ESTUDIO

4.1 Análisis de los datos

Con el objetivo de lograr el propósito planteado al inicio de la presente investigación, se han aplicado diversos instrumentos para recoger la información pertinente a la tesis, como los datos de las encuestas y la auditoría de comunicación a la ONG, como también se analizaron documentos y archivos realizados en los años 2009-2010 que tuvieran información sobre la comunicación e identidad de la organización:

Documentos de comunicación al público:

- Afiche de lanzamiento boletín
- Banner blog UC
- Convocatoria para boletín UC
- Flyer de UC para redes sociales
- Fondo blog 2
- Tríptico UC Bélgica dentro
- Tríptico UC Bélgica fuera
- Universidad Coherente – presentación 2010-2011
- Universidad Coherente – presentación en Huancavelica 2010

Documentos de comunicación interna:

- Campaña de lanzamiento boletín UC 2010
- Función de recursos web 2010
- Plan de identidad organizacional 2010
- Plan para Facebook UC 2010
- Proceso para actualizar blog 2010
- Propuesta de programa de voluntariado – Red de jóvenes por la transparencia
- Propuesta nuevo blog 2010
- Recurso web 2010

Documentos de proyectos financiados:

- Proyecto para NED (National Endowment for Democracy) 2010
- Proyecto para OSI (Open Society Institute) 2010

Informes y actas:

- Acta de reunión – 1era consultoría en posicionamiento
- Contrato de Consultoría en posicionamiento
- Informe 2010 de evaluación interna

Logo UC:

- Logo UC 2010
- Logo universidad coherente 2010
- Logo_universidad_coherente 2009

A continuación, exponemos los hallazgos de la investigación.

4.1.1 Sobre su identidad corporativa

Para el diagnóstico de identidad corporativa se hizo el análisis a partir de la filosofía y cultura organizacional. Así pues, se ha hallado que los elementos que corresponden a su identidad (el logotipo, colores, misión, visión, valores y creencias) no están desarrollados correctamente por la ONG, pues ésta los altera de manera constante en cada uno de sus canales de comunicación y documentos internos de gestión en el periodo de tiempo analizado (año 2010).

Para mostrar algunas evidencias de los cambios constantes en la presentación de su identidad, citamos las siguientes definiciones encontradas de la misión de Universidad Coherente –UC:

En Convocatoria para boletín UC:

“Somos Universidad Coherente, organización que trabaja desde la sociedad civil para promover la transparencia en la gestión de las universidades públicas de todo el país.”

En Universidad Coherente - presentación 2010-2011:

“Contribuir desde la Sociedad Civil para la implementación de políticas de transparencia y acceso a la información en la gestión de las universidades públicas.”

En Plan de identidad organizacional 2010:

“Mejorar la calidad de la educación superior pública peruana a través de la promoción de la transparencia y la eficiencia en la gestión de los recursos de las universidades públicas en el Perú.”

“Ser una organización modelo de transparencia, eficiencia y responsabilidad para los estudiantes de las universidades públicas y sociedad peruana en general.”

En Plan para Facebook de UC 2010:

“Brindar una oportunidad de desarrollo integral a los estudiantes universitarios, logrando que asuman su papel de agentes de cambio en su universidad y la sociedad.”

En *Proyecto para NED 2010*:

“Ser una organización generadora de espacios de formación y sensibilización de jóvenes estudiantes para la mejora de la educación universitaria pública en el Perú.”

Como se ha podido verificar, se hallaron 5 presentaciones distintas de la misión en el 2010. Las distintas versiones de su misión pueden generar confusión, poca claridad sobre el enfoque de la organización y el *cómo* dirige su trabajo hacia su visión.

Justamente sobre la visión organizacional, se encontraron las siguientes definiciones:

En *Plan de identidad organizacional 2010*:

“Ser reconocida como una organización que contribuye a que la universidad pública peruana se convierta en un modelo de transparencia y rendición de cuentas en la administración pública.”

En *Plan para Facebook UC 2010*:

“Formar ciudadanos responsables que asumen su papel de agente de cambio en la sociedad (realizan cambios en su sociedad).”

Aquí hallamos dos versiones distintas de la visión usadas en un mismo año. Por otro lado, en ningún documento de la organización o producto comunicativo se ha encontrado justificaciones para los cambios de misión y visión; sin embargo, cabe precisar que el trabajo que realiza la organización (misión) están basados en los objetivos planteados en los proyectos para NED y OSI en el 2010.

Si hacemos un cuadro síntesis para tener el perfil de la filosofía de la organización, con lo cual hablamos de identidad, tenemos el siguiente gráfico:

EVALUACIÓN C.U.A.C. DE FILOSOFÍA CORPORATIVA		
	SÍ	NO
Es comunicable		X
Es útil	X	
Es asumible		X
Es creíble	X	

Cuadro 20
Evaluación C.U.A.C. de la filosofía de Universidad Coherente

Hasta esta parte del análisis, podemos precisar que a pesar de tener una identidad útil para su temática y que es creíble para los miembros internos de la organización (según la *Evaluación interna 2010*), no es asumible por los miembros porque los costos para desarrollar su misión (en cualquiera de sus versiones presentadas) sobrepasan los recursos de la organización (ver informe completo de diagnóstico de identidad en Anexo 1), además de que tiene constantes modificaciones. Tampoco es comunicable porque las variaciones en su presentación no ayudan a generar recordación en su público objetivo.

Sobre su logotipo y elementos de identidad visual, podemos afirmar que no están elaborados de manera adecuada, pues no existe un manual de identidad visual ni algún documento que justifique la representación gráfica, tipografía y colores usados en el logotipo.



Cuadro 21
Logotipo de Universidad Coherente

Tampoco usa de manera uniforme el logotipo en los distintos soportes comunicativos que desarrolla, pues altera las dimensiones del mismo, cambia el color de fondo de manera indistinta y no hay lineamientos para la creación de productos comunicativos

con identidad en soportes impresos (como membretes, sobres, tarjetas personales, señalizaciones y su uso en publicaciones, entre otros).



Cuadro 22

Uso indistinto del logotipo con recortes y sus cambios de color de fondo



Cuadro 23

Uso indistinto del logotipo y sus cambios de color de fondo y espacios

Finalmente, no se ha encontrado documentación ni información de miembros de la organización que definan el uso de la presentación gráfica y conceptual de la ONG ni que argumenten los cambios de los mismos.

Por otro lado, cuando estudiamos su cultura corporativa a partir de factores sociológicos de dirección y comunicativos, pudimos definir sus orientaciones en relación a la organización con el entorno y la organización con sus miembros, cuyos resultados presentamos a continuación.

Para este análisis, se tuvo en cuenta principalmente la revisión del documento “*Informe 2010 de comunicación interna*” pues contiene información y resultado de entrevistas a miembros de la organización.

- Factores sociológicos de la ONG (creencias, valores, normas, ritos, mitos, tabúes, sociolecto por parte de los integrantes de la organización)

- **Creencias de la organización:** Es una propuesta novedosa, atractiva para los jóvenes que buscan mejoras en el sistema de educación superior, además es un espacio para conocer gente, grupos de trabajo, aliados e intercambiar ideas; sin embargo, le falta difusión y equipos de trabajo responsable de actividades concretas.
- **Valores de la organización:** La horizontalidad en el trato entre todos y el respeto mutuo, además de la promoción de la empatía y el cuidado de las cosas y/o espacios compartidos son principales valores.
- **Normas de la organización:** Todas las decisiones, acuerdos, actividades y trabajo de campo deben ser informadas al administrador de la organización.

- **Ritos de la organización:** La promoción y uso de alimentos sanos (frutas frescas, frutas secas, agua) en todo tipo de reuniones internas o externas que organiza la ONG, así como el préstamo de libros de distintas temáticas entre los miembros de la organización.
- **Mitos de la organización:** El trabajo y experiencia universitaria del fundador y Presidente Ejecutivo de la organización: Jorge Mori Valenzuela.
- **Tabúes de la organización:** No se hallaron tabúes.
- **Sociolecto de la organización:** Mantienen uso cotidiano de términos asociados a la temática de la ONG, como “rendición de cuentas”, “incidencia”, “cuidado de lo público”, “capacidad de gestión”.

- Factores de dirección (estructura organizativa, estrategias y procesos de trabajo, estilo de dirección, sistemas de control)

- **Estructura organizativa:** Al ser un equipo de trabajo reducido, solo la administración de los recursos de la ONG tenía un responsable específico, todos los demás tenían cargos y funciones que podían ser apoyadas por otros miembros cada vez que la coyuntura lo necesite, lo que generaba una estructura horizontal de organización.
- **Estrategias:** El uso de medios de comunicación en línea, como redes sociales y páginas web, así como papelería publicitaria en las universidades son los

principales recursos en todas las estrategias implementadas; sin embargo, no existe un plan de comunicación integral que articule todas sus estrategias.

- **Sistemas y procesos:** Toda tarea debe ser programada en el cuadro de actividades con un responsable a cargo, con toda la información disponible de los insumos y tiempo necesarios para su realización.
- **Estilo de dirección:** Horizontal y de apertura a la alta coordinación entre todos los miembros de la organización.
- **Sistema de control:** Todas las evaluaciones y supervisión se dan a través del cuadro de actividades, al cual tienen acceso todos los miembros.

- Factores comunicativos (modo de sus comunicaciones internas y externas)

- **Comunicación interna:** uso de intranet y reuniones de equipo semanales.
- **Comunicación externa:** uso de página web, boletines digitales, blog, correos electrónicos a medios de prensa y organismos aliados, redes sociales y publicidad impresa. Sin embargo, no existe un plan de comunicación establecido.

- Orientaciones en la relación “organización - entorno” (orientación al cambio o Statu Quo, producto o público, costos o ganancias)

- Fomento y predisposición al cambio continuo.

- Orientación a la creación de productos comunicativos que cree conveniente.
- Orientación a las ganancias posibles.

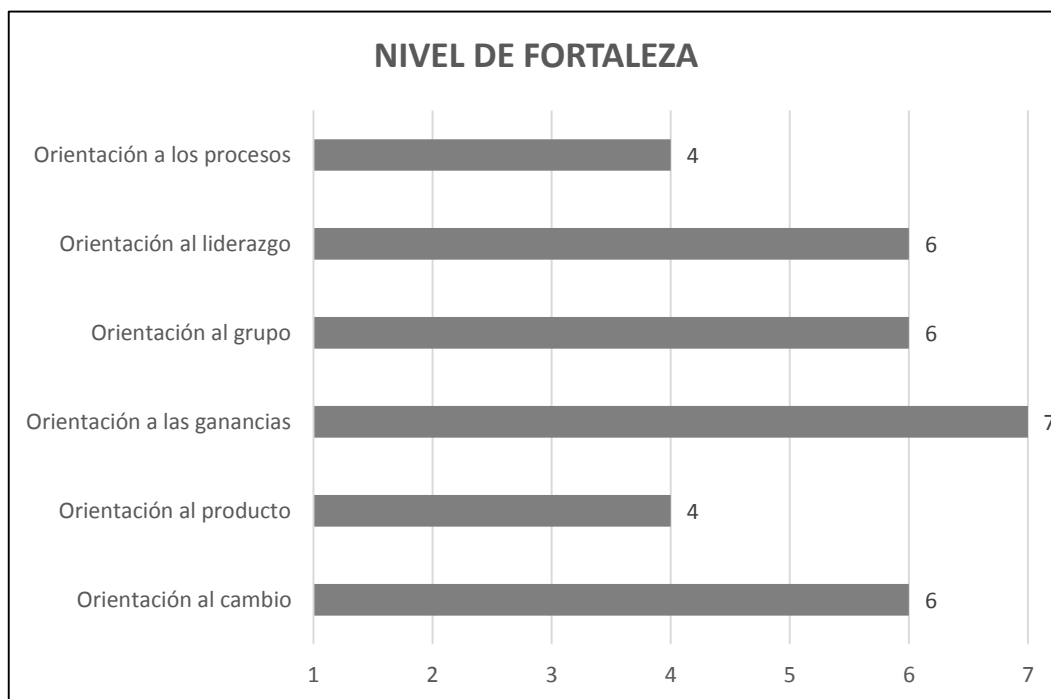
- Orientaciones en la relación “organización – miembros” (orientación a la persona o grupo, liderazgo o control, procesos o personas)

- Orientación al reconocimiento del grupo más que a una persona.
- Orientación a la capacidad de liderazgo de los miembros.
- Orientación al cumplimiento de procesos según los objetivos previamente definidos.

Luego del presente análisis, concluimos que la ONG cuenta con una cultura organizacional de actualización constante a partir de la promoción al cambio, el liderazgo descentralizado y el fortalecimiento de grupo. Resguarda a su equipo de trabajo; sin embargo, arriesga el cumplimiento de sus objetivos al enfocarse más en el producto y ganancias que en el público objetivo y costos.

Siguiendo el modelo de Paul Capriotti, se ha determinado el nivel de fortaleza de cada una de las orientaciones analizadas para conocer la capacidad de cambio de la cultura organizacional. Se ha realizado una escala de 7 puntos, siendo 1 un ítem accesible al cambio y 7 un ítem muy enraizado en la organización:

Nivel de fortaleza						
1	2	3	4	5	6	7
Muy débil	Débil				fuerte	Muy fuerte



Cuadro 24

Nivel de fortaleza basado en el estudio de la cultura de Universidad Coherente

Finalmente, se logró elaborar un cuadro FODA en el que se plasma las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas respecto a su identidad y desarrollo organizacional (para contrastar la información revisar el Anexo 1):

ANÁLISIS FODA DE IDENTIDAD	
FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none"> Tiene un propósito atractivo, innovador y empático para sus aliados y miembros internos. Tiene una cultura organizacional de actualización constante en cuanto a herramientas, estrategias y seguimiento a nuevos procesos. Usa canales innovadores para comunicar su temática de trabajo a su público objetivo. Cuenta con el respaldo de organismos internacionales promotores de 	<ul style="list-style-type: none"> No tiene un plan de comunicación. No tiene su identidad corporativa definida, en ningún soporte de comunicación interno o externo se encuentra una única redacción. Las estrategias de trabajo en comunicación no están alineadas con el alcance de los objetivos de la ONG debido al tamaño de la organización. El cambio constante de estrategias y enfoque de trabajo no genera una imagen interna acorde con el

<p>transparencia y democracia.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Tiene capacidad de adaptarse a diversas coyunturas debido a su orientación al cambio. 	<p>propósito de la organización.</p> <ul style="list-style-type: none"> • La filosofía no es comunicable por si sola de manera gráfica ni textual. Esto debido a su constante cambio. • La complejidad del tema dificulta la comunicación con el público objetivo.
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> • Uso de canales de comunicación online (web, redes sociales) como mecanismo de bajo costo para comunicarse con su público objetivo. • Dado que está integrada por jóvenes profesionales de universidades públicas, puede tener mayor y mejor contacto directo con su público objetivo. • Su orientación al liderazgo descentralizado puede devenir en el desarrollo de nuevos proyectos con referentes internos de la organización. • Algunos de sus miembros son parte también del público objetivo. • Desarrollo constante de nuevas tecnologías de información y comunicación. • Puede aprovechar su filosofía para atraer a nuevos actores de influencia externos a la organización como aliados de difusión. 	<ul style="list-style-type: none"> • Su constante cambio en estrategias y trabajos paralizados puede desmotivar y/o confundir al equipo de trabajo en cuanto a su propósito. • Su enfoque en el producto más que en el público objetivo, sin información previa de mercadeo, puede generar ineficiencia en el resultado del mismo. • Enfocarse más en las ganancias que en el presupuesto puede desgastar sus recursos de manera innecesaria. • Su constante cambios en cuanto a estrategias de trabajo puede conllevar a la no consecución de sus objetivos.

Cuadro 25
Análisis FODA de identidad

4.1.2 Sobre la recordación, percepción e interés del público

Para conocer la recordación y percepción del público se aplicaron encuestas mixtas sobre los hábitos, intereses y recordación del público con respecto a la organización y su temática de trabajo.

FICHA TÉCNICA:

- Unidad de análisis: Estudiantes de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos de 18 a 24 años representantes de grupos estudiantiles políticos o gremiales en el año 2010.²⁹
- Muestra seleccionada: No probabilística, estudiantes miembros de una organización política o gremial de las 5 facultades con mayor población estudiantil.
- Tamaño de la muestra: Una (01) organización estudiantil política o gremial por cada Facultad, según la muestra seleccionada³⁰. Una vez seleccionada la organización, se hizo una *muestra homogénea* dentro de ella, por lo que se aplicó la encuesta a los miembros (cómo mínimo cinco por organización) que cumplieron con el perfil de estar matriculados en el ciclo académico 2010 y ser miembros activos de su organización³¹.
- Facultades seleccionadas: Letras y Ciencias Humanas, Ciencias Sociales, Ciencias Económicas, Derecho y Ciencias Políticas, Ciencias Administrativas.³²

²⁹ La selección de la universidad fue de acuerdo al público en el que se enfocó la ONG para aplicar sus estrategias comunicativas hasta el 2010.

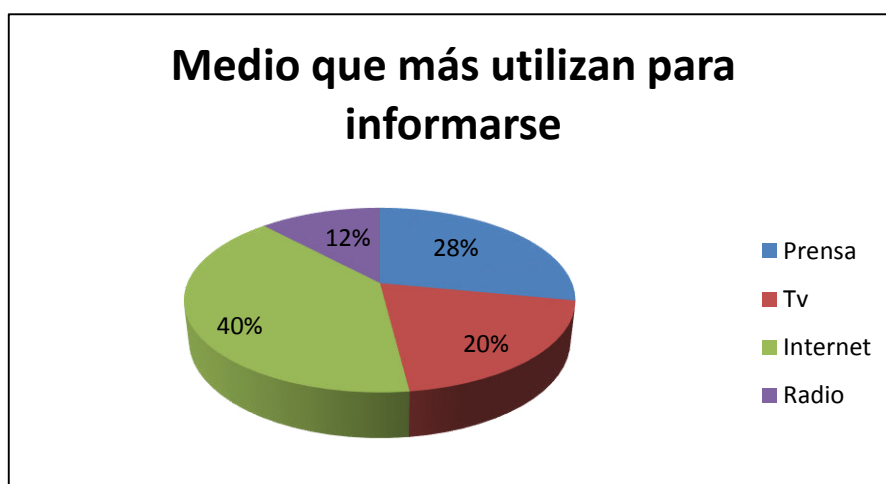
³⁰ Siguiendo la metodología de Hernáñez Sampieri ((cf. 2010: 394) , se definió el tamaño de la muestra en consideración a los siguientes factores: la capacidad operativa de recolección y análisis del investigador, entendimiento del problema y la naturaleza del problema bajo análisis.

³¹ Se eligió dicha muestra homogénea dado que todas las organizaciones aplicadas tenían en su organización miembros que eran activos pero que no estaban matriculados en el presente semestre académico o estudiantes matriculados en el presente ciclo que era miembros de la agrupación pero con participación pasiva, por lo que se decidió aplicar el instrumento a jóvenes que tuvieran el perfil completo dentro de la muestra.

³² La selección de Facultades fue según las de mayor población estudiantil, de acuerdo con el “II Censo Universitario Sanmarquino de Pregrado. *Oficina Técnica del Estudiante – OTE* 2009.” Sin embargo, no se abordó a la Facultad de Medicina Humana por limitaciones logísticas de la investigación; en su reemplazo se aplicó el instrumento en las Facultades de Ciencias Sociales.

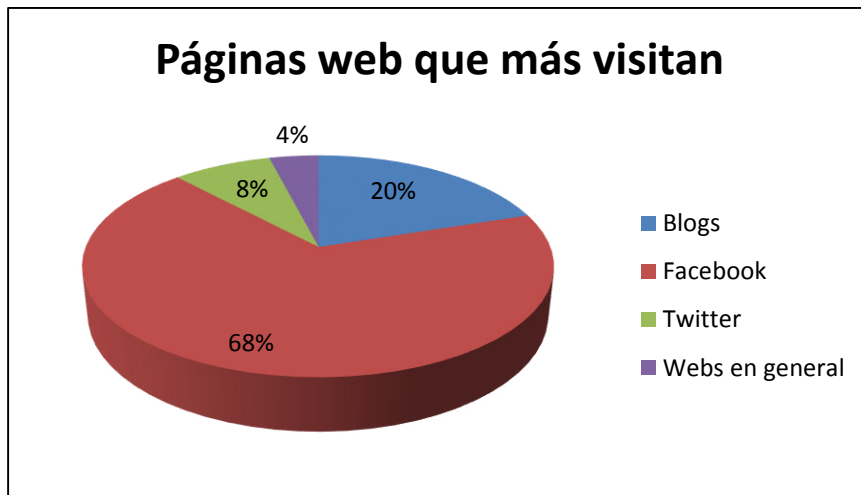
- Cantidad de representantes estudiantiles que por Ley Universitaria participan en el Consejo de Facultad: 3 alumnos (1/3 del total de representantes). Para las 5 Facultades seleccionadas es un total de 15 estudiantes.
- Total de agrupaciones participantes: 5
- Total de alumnos encuestados: 25
- Fecha de aplicación: Junio del 2010.
- Perfil de grupos: Agrupaciones con representación política en el Tercio Estudiantil de su Facultad o en su Centro Federado o Estudiantil:

Ciencias Sociales	Letras y Ciencias Humanas	Ciencias Administrativas	Ciencias Económicas	Derecho y Ciencias políticas
•“Unidos por Sociales”	•“Unión Democrática por Letras”	•“Punto de Equilibrio”	•“Liderazgo Académico de Estudiantes de Economía”	•“Unión Progresista”



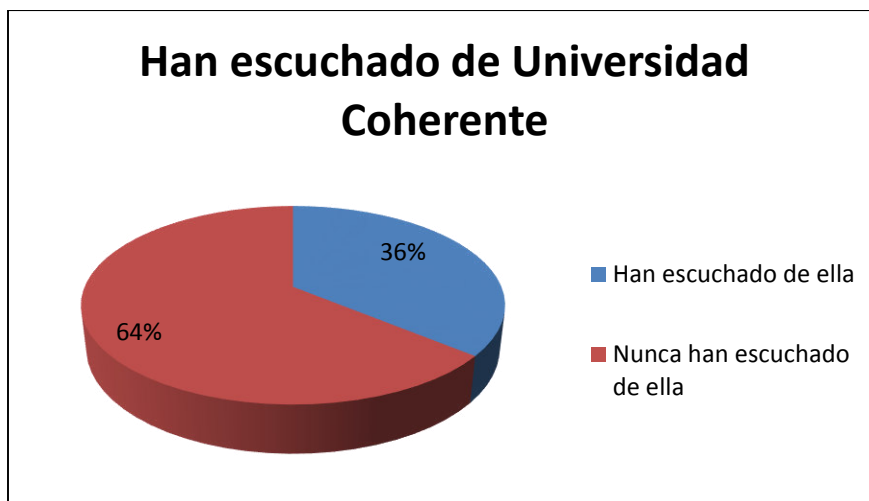
Cuadro 26
Medios que utiliza el público para informarse

Los estudiantes, como se puede apreciar en el cuadro, tienen a internet como su principal medio de información. Ello puede deberse a que pueden acceder a él en cualquier momento y lugar, incluso dentro de la misma universidad.



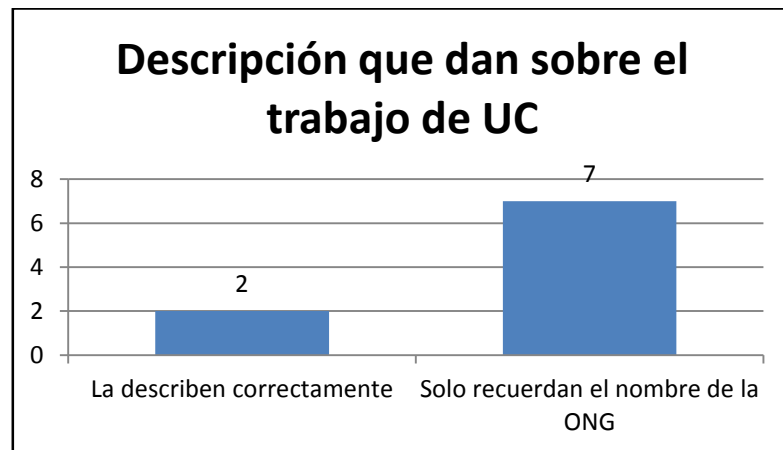
Cuadro 27
Páginas web que más visitan

Dentro de su navegación por internet, más de la mitad de los encuestados afirma usar de manera prioritaria Facebook, la red social en la que también Universidad Coherente tiene una cuenta activa.



Cuadro 28
Porcentaje del público que ha escuchado sobre la ONG

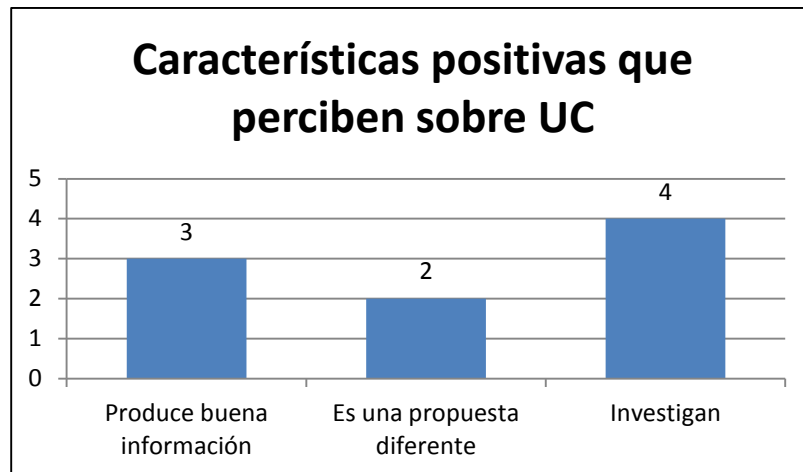
Sin embargo, hay un 64% que no recuerda a la ONG, y por ende, no ha logrado posicionarse en ese grupo del estudio. Y un 36% sí conoce a la organización, pero no tiene claro a qué se dedica:



Cuadro 29
Descripción que da el público sobre la ONG

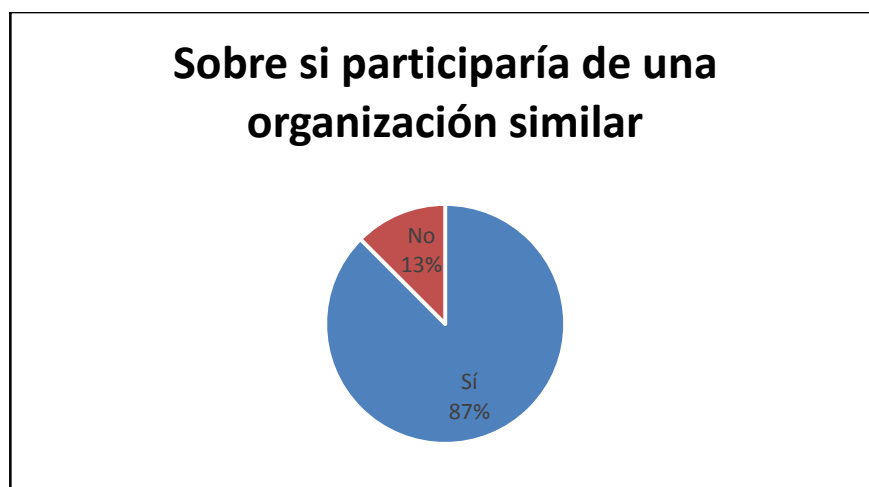
De las personas que afirma recordar a la organización, más de la mitad la describen de forma incorrecta o simplemente solo recuerdan el nombre, lo que significa un incorrecto posicionamiento para la organización.

Una vez que durante la encuesta se les describe el trabajo y tipo de organización que es la ONG, los encuestados destacan como cualidad organizacional su labor de investigación y que produce buena información en relación a la temática de educación superior, transparencia y rendición de cuentas.



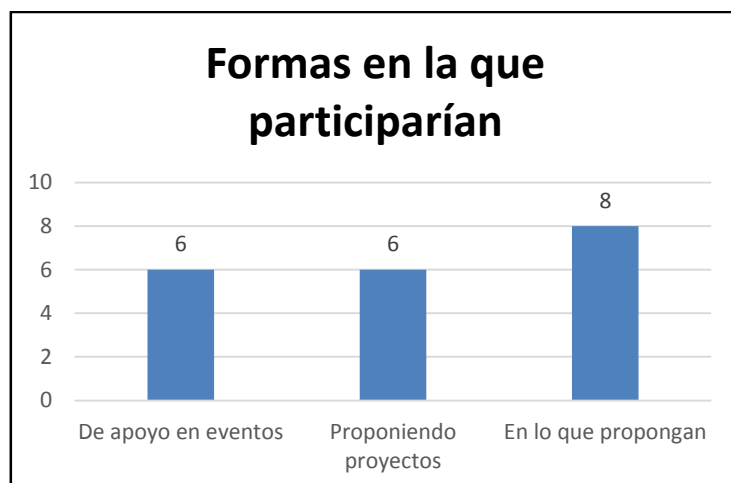
Cuadro 30
Características positivas de la ONG según el público

Y a pesar de no estar correctamente posicionada en su mayoría, gran parte de los encuestados afirman que si participarían de una organización similar:



Cuadro 31
Porcentaje del público que participaría de una organización similar a la ONG

Incluso aún no teniendo claro que tipo de función tendrían, con este dato queda claro que sí hay una predisposición de apoyar en la difusión de una organización similar, lo cual demuestra el interés del público objetivo por la temática de la ONG.



Cuadro 32
Formas en las que el público participaría de una organización similar

4.1.3 Sobre sus estrategias y comunicación con el público

La unidad de comunicación de la organización tiene funcionamiento desde el 2009, es decir, entró en funcionamiento dos años después de la creación de la ONG. Desde el 2010, bajo el nombre de Área de comunicación y nuevas tecnologías vienen trabajando un total de 2 personas:

- Una periodista
- Un practicante de comunicación organizacional

La capacidad en recursos humanos del área es limitada y como gran parte del trabajo se difunde vía web, hace falta un mayor equipo humano para ver los contenidos digitales en emails, página web y redes sociales.

Sobre las estrategias de comunicación, estas han sido consideradas como una forma de alcanzar los objetivos del proyecto 2010 (como se pudo apreciar en el análisis de los documentos “*Proyecto para NED 2010*” y “*Proyecto para OSI 2010*”), por lo que se encuentran dentro de ese documento como estrategias generales del proyecto. A continuación precisamos el objetivo relacionado a las estrategias de comunicación hallado en los documentos mencionados:

“Objetivo 2: Mejorar la calidad de los canales de comunicación e información entre los estudiantes promotores de la transparencia y el acceso a la información en las universidades públicas y la sociedad en general.

Actividades:

- *Desarrollo de dos talleres de transparencia y cuidado de lo público para estudiantes de la Universidad San Antonio de Abad del Cuzco y de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos.*
- *Desarrollo de un curso virtual sobre transparencia, acceso a la información y cultura del cuidado de lo público.*
- *Actualización y mejora del portal web.*
- *Elaboración de cuatro videos de entrevistas a candidatos al Gobierno Regional del Cuzco.*
- *Desarrolla y mejora del boletín Virtual sobre las universidades públicas, la promoción de la transparencia y el cuidado de lo público.”*

Cabe precisar que la definición de objetivos y actividades de los documentos analizados fueron diseñados por los directores del proyecto de la organización y no por comunicadores, por lo cual las estrategias están muy vinculadas a la aplicación de nuevas tecnologías y derivación del trabajo a consultores externos.

En cuanto a los productos comunicacionales elaborados, presentamos los siguientes hallazgos:

Producto	SÍ	NO	MB	B	R	M
Carta de Identidad		No existe ningún documento relacionado				
Folleto Institucional	x				x	
Video Institucional		X (en elaboración)				
Boletín	x			x		
Revista		X (La junta directiva aún no la ve necesaria, se tiene un boletín)				
Página Web	x			x		
Redes sociales	x			x		
Intranet corporativa	x		x			
Catálogo de productos o servicios		No – no lo ven necesario				
Memorias o Anuarios institucionales		X (La junta directiva no la veía pertinente, pero ya se aprobó su realización)				
Paneles o carteleras internas	x			x		
• Papel	x		x			
• sobres		X -no está en las prioridades				
• tarjetas	x				x	
• carpetas (folders)		No – no hay presupuesto				

MB: Muy bueno B: Bueno R: Regular M: Malo

Cuadro 33
Estado de los productos de comunicación

A pesar de que las actividades de comunicación y nuevas tecnologías estuvieron desde la creación de la Asociación Civil Universidad Coherente, es en el 2010 que se le creó un área específica, donde se empezó a trabajar los productos comunicativos con comunicadores a cargo; sin embargo, aún existe mucha información por ordenar y materiales de comunicación por producir, además aún no tiene un plan de comunicación definido.

No obstante, al ser su público objetivo personas muy relacionadas al uso de nuevas tecnologías por las características de su estilo de vida y ocupaciones (estudiantes universitarios), es un acierto dirigir sus estrategias y productos comunicativos mediante páginas web, blog y redes sociales.

Al ser un personal de 9 miembros y con 2 de ellos en el área de comunicación, todos sus trabajos y estrategias están enfocados hacia el público objetivo externo; sin embargo, el cambio de discurso organizacional y las alteraciones a su logotipo en su página web y redes sociales hacen que la presentación de la ONG carezca de fuerza y recordación para su posicionamiento, como ya se pudo verificar (para ello revisar los resultados del estudio del público objetivo). Es decir, las estrategias y canales pueden estar orientados a su público objetivo, pero si no se tiene los objetivos definidos (a través de la misión y visión) y la identidad corporativa establecida de manera clara, los esfuerzos pueden no dar los resultados esperados.

La comunicación interna es totalmente abierta, implícita y sin un sistema u orden propio más que el que se determina en las reuniones generales con los directores ejecutivos y la comunicación intranet.

4.2 Análisis de las hipótesis respecto de los datos

La hipótesis de la investigación que hemos desarrollado plantea que la ONG Universidad Coherente carece de un correcto posicionamiento en su público objetivo

porque no ha definido su identidad corporativa. Y ello, a su vez, se especifica en la siguiente hipótesis secundaria:

- La ONG hace cambios subjetivos en su presentación gráfica y narrativa mayoritariamente porque no ha definido su identidad corporativa.

Siguiendo nuestra hipótesis principal, precisamos que nuestro trabajo se enmarca en saber si la ONG tiene posicionamiento en los estudiantes de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos el año 2010 y si éste depende de su identidad corporativa, para lo cual elaboramos y aplicamos una serie de técnicas e instrumentos de recojo de información, para poder conocer la validez de nuestro planteamiento.

Es relevante señalar que nuestra investigación no busca describir ni monitorear el proceso de construcción de una identidad corporativa ni mucho menos la metodología para posicionar una organización; por el contrario, busca diagnosticar el estado actual de una organización en cuanto a su posicionamiento en su público objetivo.

En relación al análisis de nuestra hipótesis y luego de aplicar nuestros instrumentos e indicadores de investigación hemos logrado obtener resultados confirmatorios.

4.3 Resultados obtenidos

4.3.1 En función a su identidad corporativa

Entendiendo que Universidad Coherente es una ONG que busca posicionar su tema de trabajo en su público objetivo y que por ello debe tener alineadas sus comunicaciones, y verificando que cambia constantemente la presentación de su discurso y gráficos (revisar el “*Anexos 1: Diagnóstico de Identidad Corporativa*” y “*Anexo 2: Auditoría de Comunicación*”) de recordación de la organización, hemos llegado a determinar que no tiene definida su identidad corporativa. Asimismo, los elementos que corresponden a ésta (el logotipo, colores, misión, visión, valores y creencias) no están siendo desarrollados correctamente por la ONG, pues ella los altera de manera constante en cada uno de sus canales de comunicación y documentos internos de gestión en el periodo de tiempo analizado (año 2010), sin ningún documento que sustente dichas modificaciones.

Un ejemplo de ello es que hemos encontrado una definición de misión de la ONG en su página web distinta a la que aparece en su cuenta de Facebook. Lo mismo sucede con el logotipo presentado en su blog, pues es distinto al logotipo usado en su canal de Youtube. Por otro lado, en los documentos internos de gestión de la organización se hace constante el cambio en la redacción de su misión y visión, sin presentar justificación alguna para dichos cambios en un mismo año.

4.3.2 En función al interés del público objetivo sobre la temática

También se resalta del estudio el interés que el público demuestra por la temática que aborda la organización a partir de su predisposición de participar en organizaciones que busquen mejoras para su universidad (el 87% estaría dispuesta a participar). De allí inferimos que la ONG podría tener un correcto posicionamiento en el público si es que

definiera su identidad corporativa y la pudiera plasmar en sus canales y estrategias aplicadas, que ya han sido validadas como vías correctas para comunicarse con su público objetivo.

4.3.3 En función a la recordación que tiene el público objetivo sobre la organización

Los estudiantes participantes del estudio precisan en su mayoría (64%) no haber escuchado de Universidad Coherente y la minoría que sí recuerda a la ONG (36%) no logra describir de manera clara qué tipo de organización es y qué trabajo desarrolla, por lo que queda demostrado que la ONG carece de un correcto posicionamiento en el público objetivo porque, siguiendo el marco teórico asumido, no tiene definida su identidad corporativa, lo cual hemos confirmado al revisar su página web y sus cuentas en las redes sociales Facebook, Blogger y Youtube, pues no mantiene un mismo discurso en todos sus canales online y muestra un logotipo con alteraciones (en color, recortes y deformaciones) en cada red, lo que ocasiona no lograr aplicar sus productos comunicativos con el objetivo deseado.

4.3.4 En función a la aplicación de sus estrategias de comunicación

Según los resultados del estudio a los estudiantes universitarios, podemos afirmar que el 40% de ellos usan a internet como su principal medio de información n. Asimismo, la página que más visitan son blogs y la red social Facebook, además de las web en general. Con ello se confirma que la ONG ha dirigido sus productos comunicativos mediante las estrategias y canales correctos.

Como hemos analizado en acápites anteriores, es un acierto de la organización aplicar estrategias y productos comunicativos orientados a las nuevas tecnologías (a través de su página web y redes sociales como Facebook, Blogger y Youtube); no obstante, no logra generar recordación en el público objetivo debido a la falta de claridad en su presentación por esos medios. El cambio constante de discurso narrativo y desorden en su identidad visual no le permite aprovechar al máximo sus estrategias de comunicación. Asimismo, también se debe a la ausencia de un plan de comunicación que articule todas las acciones para posicionarse y alcanzar sus objetivos de comunicación.

CONCLUSIONES

1. La identidad corporativa es una disciplina que se basa en el desarrollo de los componentes visuales y conceptuales con los que una organización se presenta ante sus públicos, garantizando la uniformidad y coherencia de sus mensajes. Ello es una necesidad actual de las organizaciones para lograr un correcto posicionamiento en su público objetivo.
2. Es importante que los profesionales de la comunicación en las organizaciones tengan un conocimiento común de los elementos de identidad corporativa, ya que ellos representan los insumos con los que plantearán los planes y actividades comunicativas de la organización. Estos elementos de identidad deben estar registrados en documentos internos de la institución.
3. Dado que la ONG Universidad Coherente no ha definido su identidad corporativa no ha logrado posicionarse en su público objetivo. Ello queda demostrado con el resultado de los instrumentos de investigación aplicados.
4. Los cambios constantes y arbitrarios en la presentación gráfica y narrativa de sus productos comunicativos han afectado el posicionamiento de la ONG, pues no generan recordación sobre la organización que los emite.
5. El hecho de no tener definida ni documentada su identidad corporativa afecta en el desarrollo de un plan de comunicación para la ONG.

6. Ya que los estudiantes universitarios tienen interés en temas relacionados a la mejora de la educación superior, particularmente en su universidad, la ONG Universidad Coherente tiene oportunidades de posicionarse en ellos como una organización referente en el tema, siempre y cuando defina su identidad y sepa comunicarla.
7. El uso del entorno digital para la creación de actividades y productos comunicativos como páginas web y redes sociales ha sido validado como canal correcto para el público objetivo de la ONG; sin embargo, no debería darse por ello menor importancia a los medios presenciales o físicos.

RECOMENDACIONES

1. La definición de identidad corporativa es un proceso que debe desarrollarse en todas las organizaciones ya que no solo aborda la creación de elementos visuales identitarios, sino también los mensaje clave de presentación ante sus públicos internos y externos. La creación y diagnóstico de la identidad corporativa planteada por Paul Capriotti se considera como una metodología válida y recomendable para definir la identidad de una organización, ya que brinda consideraciones de creación, implementación y evaluación.
2. Se sugiere a la ONG Universidad Coherente definir su identidad corporativa, con lo cual debe replantear su representación visual y conceptual para que transmita la esencia de la organización. Este paso debe darse antes del diseño y aplicación de cualquier estrategia de comunicación. Asimismo, todo debe estar expuesto y argumentado en documentos legitimados por la organización.
3. LA ONG debe ampliar su equipo de profesionales de comunicación para contar con profesionales que sepan desarrollar la creación de planes y actividades de comunicación.
4. No considerar las estrategias de comunicación digital como único medio de posicionamiento, pues ello limita el acercamiento, interacción y recordación de la organización en su público. En el caso de la ONG Universidad Coherente, ésta debe reforzar sus estrategias de comunicación en prensa y universidades.

5. El conocer y definir la identidad de una organización es un proceso clave a tener en cuenta para plantear objetivos y estrategias de comunicación, por lo cual las escuelas profesionales de comunicación social del país, en particular la perteneciente a la Universidad Nacional Mayor de San Marcos, deben considerar en la actualización de su currícula académica el formar a sus estudiantes en el desarrollo de identidad corporativa, pues ésta requiere de profesionales de la comunicación que sepan definirla y comunicarla.

BIBLIOGRAFÍA

AAKER, David. (2002). *Construir marcas poderosas*. Barcelona: Ediciones Gestión 2000.

ASAMBLEA NACIONAL DE RECTORES. (2007). *Resumen Estadístico Universitario*. Lima: ANR.

CAPRIOTI, Paul. (2009). *Branding corporativo: Fundamentos para la gestión estratégica de la identidad corporativa*. Santiago de Chile: Colección de Libros de la Empresa.

CC.E.E.I GALICIA S.A. (2010). *Cómo crear una marca* (en línea). Consulta: 24 de agosto de 2011. Recuperado de:
http://www.bicgalicia.org/files/Manuais_Xestion/cast/13_MARCA_Cast.pdf

_____. (2010). *Cómo elaborar el plan de comunicación*. Consulta: 24 de agosto de 2011. Recuperado de:
http://www.bicgalicia.org/files/Manuais_Xestion/cast/10_planComunicacion_cast.pdf

COSTA, Joan. (2007). *El DirCom hoy: Dirección y gestión de la comunicación en la nueva economía*. Barcelona: Costa Punto Com.

_____. (1993). *Identidad corporativa*. México: Editorial Trillas.

_____. (2010). “Apuesta por la gestión holística” (en línea). *Red Dircom Iberoamericana*. Consulta: 31 de agosto de 2011. Recuperado de:
<http://www.reddircom.org/articulos.htm>

_____. (2010). “Política es comunicación” (en línea). *Red Dircom Iberoamericana*. Consulta: 31 de agosto de 2011. Recuperado de:
<http://www.reddircom.org/articulos.htm>

CULLERÉ, Albert. (2011). “Las marcas sociales” (en línea). *Red Dircom Iberoamericana*. Consulta: 31 de agosto de 2011. Recuperado de:
<http://www.reddircom.org/articulos.htm>

FRANCISCO, Javier. (2004). *Comunicación estratégica*. Barcelona: Gestión 2000.

FONTVILA, Ignasi. (2011). “La marca en internet: claves para e-triunfar” (en línea). *Red Dircom Iberoamericana*. Consulta: 31 de agosto de 2011. Recuperado de:
<http://www.reddircom.org/articulos.htm>

FUENTES, Gaby. (2011). “La labor del DirCom en una organización” (en línea). *Imagen y comunicación*, 19 de julio, N° 19. Consulta: 31 de agosto de 2011. Recuperado de: <http://www.lzcperu.com/revistas/edicion19.pdf>

HERNÁNDEZ SAMPIERI, (2003), et. al. *Metodología de la investigación*. Tercera edición. México: McGrawHill.

KREPS, Gary. (1995). *La comunicación en las organizaciones*. Buenos Aires: Addison-Wesley Iberoamericana.

IND, Nicholas. (1992). *La imagen corporativa. Estrategias para desarrollar programas de identidad eficaces*. Madrid: Ediciones Diaz de Santos.

LACASA, Antonio. (2004). *Gestión de la Comunicación Empresarial*. España: Ediciones Gestión 2000.

LARGO LOAYZA, Jorge. (2011). “¿Quién es el DirCom?” (en línea). *Red Dircom Iberoamericana*. Consulta: 31 de agosto de 2011. Recuperado de: <http://www.reddircom.org/articulos.htm>

MANRIQUE SALAS , Gustavo. (2011). “Marcas y comunicación para la competitividad responsable” (en línea). *Red Dircom Iberoamericana*. Consulta: 31 de agosto de 2011. Recuperado de: <http://www.reddircom.org/articulos.htm>

MARTÍN, Fernando. (1995). *Comunicación en Empresas e Instituciones, de la consultora a la dirección de comunicación*. España: Ediciones Universidad Salamanca.

OFICINA TÉCNICA DEL ESTUDIANTE. (2009). *II Censo Universitario Sanmarquino de Pregrado*. Lima: UNMSM.

PALLOTA, Dan. “A logo is not a brand” (en línea). *Harvard Business Review*, 15 de junio 2011. Consulta: 24 de agosto de 2011. Recuperado de: <http://blogs.hbr.org/pallotta/2011/06/a-logo-is-not-a-brand.html>

RIES, Al (y) RIES, Laura. (2006). *Las 11 leyes inmutables de la creación de marcas en internet*. Bogotá: Ediciones Deusto.

ROWDEN, Mark. (2003). “Capítulo 13: Marca”. En: Mark Rowden, *El arte de la identidad. Creación y manejo de una identidad corporativa exitosa*, México DF: McGraw-Hill Interamericana, pp. 137-144.

RITTER, Michel. (2008). “La comunicación política de las empresas” (en línea). *Red Dircom Iberoamericana*. Consulta: 31 de agosto de 2011. Recuperado de: <http://ritterandpartners.median-webstudio.de/es/documentos/documentos.html>

_____. (2004). “Imagen y reputación” (en línea). *Red Dircom Iberoamericana*. Consulta: 31 de agosto de 2011. Recuperado de: <http://www.reddircom.org/articulos.htm>

TROUT, Jack. (1969). “Positioning: is a game people play in today’s me-too market place”, *Industrial Marketing Magazine*, Vol.54, No.6, Junio, pp.51-55.

ANEXOS

DIAGNÓSTICO DE IDENTIDAD CORPORATIVA

Caso: ONG Universidad Coherente

Periodo de estudio: años 2009-2010

ANÁLISIS DE LA ORGANIZACIÓN

Para realizar el presente estudio se analizaron los siguientes documentos y archivos realizados en los años 2009-2010 que tuvieran información sobre la comunicación e identidad de la organización:

Documentos de comunicación al público:

- Afiche de lanzamiento boletín
- Banner blog UC
- Convocatoria para boletín UC
- Flyer de UC para redes sociales
- Fondo blog 2
- Tríptico UC Bélgica dentro
- Tríptico UC Bélgica fuera
- Universidad Coherente – presentación 2010-2011
- Universidad Coherente – presentación en Huancavelica 2010

Documentos de comunicación interna:

- Campaña de lanzamiento boletín UC 2010
- Función de recursos web 2010
- Plan de identidad organizacional 2010
- Plan para Facebook UC 2010
- Proceso para actualizar blog 2010
- Propuesta de programa de voluntariado – Red de jóvenes por la transparencia

- Propuesta nuevo blog 2010
- Recurso web 2010

Proyecto financiados:

- Proyecto para NED 2010
- Proyecto para OSI 2010

Informes y actas:

- Acta de reunión – 1era consultoría en posicionamiento
- Contrato de Consultoría en posicionamiento
- Informe 2010 de evaluación interna

Logo UC:

- Logo UC 2010
- Logo universidad coherente 2010
- Logo_universidad_coherente 2009

Así como también la experiencia y observación participante del autor del estudio en la organización como responsable de las actividades de comunicación.

1. Estudio de filosofía corporativa

1.1. Misión de la organización

En los documentos de comunicación interna y al público, como en los proyectos presentados a organismos de financiamiento de la ONG, se hallaron las siguientes definiciones de Misión de Universidad Coherente –UC:

En Convocatoria para boletín UC:

“Somos Universidad Coherente, organización que trabaja desde la sociedad civil para promover la transparencia en la gestión de las universidades públicas de todo el país.”

En Universidad Coherente - presentación 2010-2011:

“Contribuir desde la Sociedad Civil para la implementación de políticas de transparencia y acceso a la información en la gestión de las universidades públicas.”

En Plan de identidad organizacional 2010:

“Mejorar la calidad de la educación superior pública peruana a través de la promoción de la transparencia y la eficiencia en la gestión de los recursos de las universidades públicas en el Perú.”

“Ser una organización modelo de transparencia, eficiencia y responsabilidad para los estudiantes de las universidades públicas y sociedad peruana en general.”

En Plan para Facebook de UC 2010:

“Brindar una oportunidad de desarrollo integral a los estudiantes universitarios, logrando que asuman su papel de agentes de cambio en su universidad y la sociedad.”

En Proyecto para NED 2010:

“Ser una organización generadora de espacios de formación y sensibilización de jóvenes estudiantes para la mejora de la educación universitaria pública en el Perú.”

1.2 Visión de la organización

En cuanto a la Visión de la organización, se hallaron las siguientes definiciones:

En Plan de identidad organizacional 2010:

“Ser reconocida como una organización que contribuye a que la universidad pública peruana se convierta en un modelo de transparencia y rendición de cuentas en la administración pública.”

En *Plan para Facebook UC 2010*:

“Formar ciudadanos responsables que asumen su papel de agente de cambio en la sociedad (realizan cambios en su sociedad).”

1.3 Representación gráfica

Se hallaron las siguientes adecuaciones del logotipo de UC:

En *Logo_universidad_coherente 2009*:



En *Logo UC 2010*:



En *Banner blog UC*:



En *Flyer de UC para redes sociales*:



En *Fondo blog 2*:



En Universidad Coherente – presentación 2010-2011:



1.4 Valores de la organización

En Plan para Facebook UC 2010:

- ❖ Confianza
- ❖ Deseo de superación
- ❖ Responsabilidad
- ❖ Respeto
- ❖ Esperanza
- ❖ Diversidad
- ❖ Compromiso
- ❖ Solidaridad
- ❖ Fraternidad

En Informe 2010 de evaluación interna:

- Comunicación
- Organización
- Trabajo en equipo

2. Estudio de cultura corporativa

Para este análisis, se tuvo en cuenta principalmente la revisión del documento “*Informe 2010 de comunicación interna*” pues contiene información y resultado de entrevistas a miembros de la organización.

2.1 Factores sociológicos (creencias, valores, normas, ritos, mitos, tabúes, sociolecto)

Creencias de la organización: Es una propuesta novedosa, atractiva para los jóvenes que buscan mejoras en el sistema de educación superior, además es un espacio para conocer gente, grupos de trabajo, aliados e intercambiar ideas; sin embargo, le falta difusión y equipos de trabajo responsable de actividades concretas.

Valores de la organización: La horizontalidad en el trato entre todos y el respeto mutuo, además de la promoción de la empatía y el cuidado de las cosas y/o espacios compartidos son principales valores.

Normas de la organización: Todas las decisiones, acuerdos, actividades y trabajo de campo deben ser informadas al administrador de la organización.

Ritos de la organización: La promoción y uso de alimentos sanos (frutas frescas, frutas secas, agua) en todo tipo de reuniones internas o externas que organiza la ONG, así como el préstamo de libros de distintas temáticas entre los miembros de la organización.

Mitos de la organización: El trabajo y experiencia universitaria del fundador y Presidente Ejecutivo de la organización: Jorge Mori Valenzuela.

Tabúes de la organización: No se hallaron tabúes.

Sociolecto de la organización: El uso cotidiano de términos asociados a la temática de la ONG, como “rendición de cuentas”, “incidencia”, “cuidado de lo público”, “capacidad de gestión”.

2.2 Factores de dirección (estructura organizativa, estrategias y procesos de trabajo, estilo de dirección, sistemas de control)

Estructura organizativa: Al ser un equipo de trabajo reducido, solo la administración de los recursos de la ONG tenía un responsable específico, todos los demás tenían cargos y funciones que podían ser apoyadas por otros miembros cada vez que la coyuntura lo necesite, lo que generaba una estructura horizontal de organización.

Estrategias: El uso de medios de comunicación en línea, como redes sociales y páginas web, así como papelería publicitaria en las universidades son los principales recursos en todas las estrategias implementadas; sin embargo, no existe un plan de comunicación integral que articule todas sus estrategias.

Sistemas y procesos: Toda tarea debe ser programada en el cuadro de actividades con un responsable a cargo, con toda la información disponible de los insumos y tiempo necesarios para su realización.

Estilo de dirección: Horizontal y de apertura a la alta coordinación entre todos los miembros de la organización.

Sistema de control: Todas las evaluaciones y supervisión se dan a través del cuadro de actividades, al cual tienen acceso todos los miembros.

2.3 Factores comunicativos (modo de sus comunicaciones internas y externas)

Comunicación interna: uso de intranet y reuniones de equipo semanales.

Comunicación externa: uso de página web, boletines digitales, blog, correos electrónicos a medios de prensa y organismos aliados, redes sociales y publicidad impresa. Sin embargo, no existe un plan de comunicación establecido.

2.4 Orientaciones en la relación “organización - entorno” (orientación al cambio o Statu Quo, producto o público, costos o ganancias)

Resultado de orientación organización – entorno:

- Fomento y predisposición al cambio continuo.
- Orientación a la creación de productos comunicativos que cree conveniente.
- Orientación a las ganancias posibles.

2.5 Orientaciones en la relación “organización – miembros” (orientación a la persona o grupo, liderazgo o control, procesos o personas)

Resultados de orientación organización-miembros:

- Orientación al reconocimiento del grupo más que a una persona.
- Orientación a la capacidad de liderazgo de los miembros.
- Orientación al cumplimiento de procesos según los objetivos previamente definidos.

3. Diagnóstico de identidad

3.1 Evaluación de la filosofía

Evaluación C.U.A.C.: Comunicable, Útil, Asumible y Creíble.

3.1.1 ¿La filosofía es comunicable?

No, El no tener un plan de comunicación definido, las distintas versiones de su Misión y la representación gráfica hallada en los documentos generan confusión y poca claridad sobre el enfoque de la organización y el *cómo* dirige su trabajo hacia su visión.

3.1.2 ¿La filosofía es útil?

Sí, pues a pesar de tener distintas versiones, la Misión generó la creación de estrategias, planes y estudios internos de la organización para lograr alcanzarla. El *qué* se tiene que hacer estuvo definido a partir de los objetivos presentados en los proyectos presentados a NED y OSI en el 2010.

3.1.3 ¿La filosofía es asumible?

No, es muy amplia en cuanto a su Misión y las estrategias y planes de acción no la abarcaban en su integridad. Los costes sobrepasaban los recursos de la organización para su realización, además ésta tenía cambios en su Misión, lo cual llevaba a cambios en sus estrategias, dejando inconclusos sus esfuerzos anteriores.

3.1.4 ¿La filosofía es creíble?

Sí, según el “*Informe 2010 de evaluación interna*”, el discurso de la organización generaba la dinámica de trabajo entre los miembros de la ONG, además de que era interiorizada a nivel personal por cada uno de ellos.

3.1.5 Evaluación C.U.A.C.:

EVALUACIÓN C.U.A.C. DE FILOSOFÍA CORPORATIVA		
	SÍ	NO
Es comunicable		X
Es útil	X	
Es asumible		X
Es creíble	X	

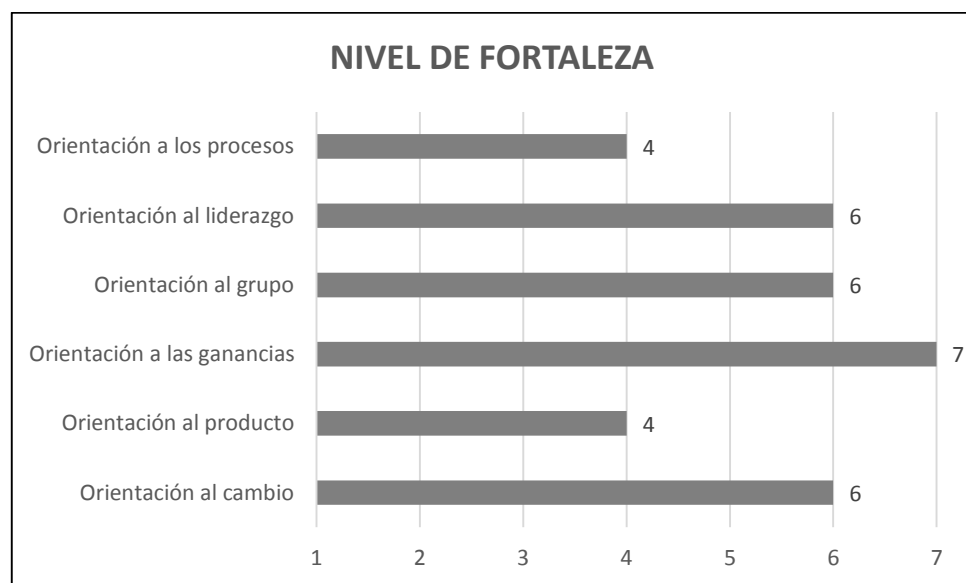
3.2 Perfil de cultura

La ONG cuenta con una cultura organizacional de actualización constante a partir de la promoción al cambio, el liderazgo descentralizado y el fortalecimiento de grupo. Cuida mucho su capital humano; por otro lado, arriesga el cumplimiento exitoso de sus procesos al enfocarse más en el producto y ganancias que en el público objetivo y costos.

Para conocer la capacidad de cambio de la cultura organizacional, se ha determinado el nivel de fortaleza de cada una de las orientaciones, según el análisis documental y la información de

los miembros de la organización. Siguiendo el modelo de Paul Capriotti, se ha realizado una escala de 7 puntos:

Nivel de fortaleza						
1	2	3	4	5	6	7
Muy débil						Muy fuerte



3.3 Análisis FODA de identidad

ANÁLISIS FODA DE IDENTIDAD	
FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none"> Tiene un propósito atractivo, innovador y empático para sus aliados y miembros internos. Tiene una cultura organizacional de actualización constante en cuanto a 	<ul style="list-style-type: none"> No tiene un plan de comunicación. No tiene su identidad corporativa definida, en ningún soporte de comunicación interno o externo se encuentra una única redacción.

<p>herramientas, estrategias y seguimiento a nuevos procesos.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Usa canales innovadores para comunicar su temática de trabajo a su público objetivo. • Cuenta con el respaldo de organismos internacionales promotores de transparencia y democracia. • Tiene capacidad de adaptarse a diversas coyunturas debido a su orientación al cambio. 	<ul style="list-style-type: none"> • Las estrategias de trabajo en comunicación no están alineadas con el alcance de los objetivos de la ONG debido al tamaño de la organización. • El cambio constante de estrategias y enfoque de trabajo no genera una imagen interna acorde con el propósito de la organización. • La filosofía no es comunicable por sí sola de manera gráfica ni textual. Esto debido a su constante cambio. • La complejidad del tema dificulta la comunicación con el público objetivo.
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> • Uso de canales de comunicación online (web, redes sociales) como mecanismo de bajo costo para comunicarse con su público objetivo. • Dado que está integrada por jóvenes profesionales de universidades públicas, puede tener mayor y mejor contacto directo con su público objetivo. • Su orientación al liderazgo descentralizado puede devenir en el desarrollo de nuevos proyectos con referentes internos de la organización. • Algunos de sus miembros son parte también del público objetivo. • Desarrollo constante de nuevas tecnologías de información y comunicación. • Puede aprovechar su filosofía para atraer a nuevos actores de influencia externos a la organización como aliados de difusión. 	<ul style="list-style-type: none"> • Su constante cambio en estrategias y trabajos paralizados puede desmotivar y/o confundir al equipo de trabajo en cuanto a su propósito. • Su enfoque en el producto más que en el público objetivo, sin información previa de mercadeo, puede generar ineficiencia en el resultado del mismo. • Enfocarse más en las ganancias que en el presupuesto puede desgastar sus recursos de manera innecesaria. • Su constante cambios en cuanto a estrategias de trabajo puede conllevar a la no consecución de sus objetivos.

AUDITORÍA DE COMUNICACIÓN A LA ONG UNIVERSIDAD COHERENTE

Año de estudio: 2010

1. PRESENTACIÓN

Se ha auditado el estado del Área de Comunicación de la ONG UNIVERSIDAD COHERENTE (en adelante, La institución) en el marco de las actividades de su proyecto 2010. La auditoría contiene el análisis de la comunicación interna y externa.

Para criterios de la auditoria, se ha analizado todas las estrategias comunicativas para posicionar y difundir el trabajo de La institución. Se han aplicado indicadores que

permiten conocer el estado de la comunicación de La institución y su desarrollo en las tecnologías de la información y comunicación.

La auditoría evalúa el estado de las comunicaciones siguiendo criterios e indicadores de calidad estandarizados.

Debemos las oportunidades de mejora y retos que tiene la organización en cuanto a identidad organizacional y gráfica, Ya que aún no tiene definidos esos ámbitos, por lo que se muestra difusa y sin capacidad de réplica en las estrategias comunicativas internas y externas.

Tal como se procederá a presentar en el informe, la misión, visión, filosofía, valores y mensajes clave deben aún reforzarse, pues la identidad corporativa de La institución no se encuentra en buen estado.

2. ESTADO DE LA COMUNICACIÓN

2.1 SOBRE LOS RECURSOS HUMANOS DE LA UNIDAD DE COMUNICACIÓN (UC)

La unidad de comunicación de La institución tiene funcionamiento desde el 2009, es decir, entró en funcionamiento dos años después de la creación de la ONG. Bajo el nombre de Área de comunicación y nuevas tecnologías vienen trabajando un total de 2 personas:

- Una periodista
- Un practicante de comunicación organizacional

La capacidad en recursos humanos del área es limitada, como gran parte del trabajo se difunde vía web, hace falta un mayor equipo humano para ver temas de prensa y

administración de contenidos en redes sociales. Estas personas podrían hacer más eficaz el trabajo de la UC para próximos proyectos de La institución.

Asimismo, actualmente solo ha estado gestionando de manera formal la comunicación externa más no la interna, por lo que es pertinente que el personal – una vez ampliado - de la UC empiece a gestionar la comunicación hacia dentro, la intranet, los flujos de información internos y el buen clima de trabajo.

2.2 PRODUCTOS DE COMUNICACIÓN CORPORATIVA (PC)

Valoración de productos comunicativos:

Producto	SÍ	NO	MB	B	R	M
Carta de Identidad		No existe ningún documento relacionado				
Folleto Institucional	x				x	
Video Institucional		X (en elaboración)				
Boletín	x			x		
Revista		X (La junta directiva aún no la ve necesaria, se tiene un boletín)				
Página Web	x			x		
Redes sociales	x			x		
Intranet corporativa	x		x			
Catálogo de productos o servicios		No – no lo ven necesario				

Memorias o Anuarios institucionales		X (La junta directiva no la veía pertinente, pero ya se aprobó su realización)				
Paneles o carteleras internas	x			x		
• Papel	x		x			
• sobres		X -no está en las prioridades				
• tarjetas	x				x	
• carpetas (folders)		No – no hay presupuesto				

MB: Muy bueno B: Bueno R: Regular M: Malo

DOCUMENTOS CON LOS QUE CUENTA LA UC	SÍ	NO
Política de comunicación		x
Estrategia de comunicación		x
Plan Anual de comunicación		x
Plan de comunicación interna		x
Plan de comunicación de crisis		x
Plan de comunicación de riesgo		x
Manual de normas de identidad visual		x
MOF de la UC		x
Mapa de Públicos		x
Directorio de comunicación de Públicos	x	

Todo lo que trabaja el Área de comunicación y nuevas tecnologías no responde a un plan de comunicación en si mismo; se trabaja en base a las estrategias de comunicación planteadas en el documento de proyecto anual de la organización, por lo cual el desarrollo de documentos propios que rijan esta área es aún nula. Recién se está elaborando un plan de comunicación para ser considerado y aplicado en el proyecto del próximo año.

Evaluación de documentos de la UC:

- **Estrategias de comunicación:** Ha sido considerada como una forma de alcanzar los objetivos del proyecto 2010, por lo que se encuentra dentro de ese documento; sin embargo fue elaborada por los directores del proyecto de la organización y no por comunicadores, por lo cual las estrategias están muy relacionadas al uso de nuevas tecnologías y asistencia de consultores.
- **Manual de normas de identidad visual:** No tiene.
- **Mapa de públicos:** No tiene.
- **Directorio de comunicación de públicos:** Es un documento que contiene el directorio de principales contactos en medios y ONG's. Está en constante actualización.

2.2.1 Sobre el manual de identidad

Ya que La institución no cuenta con algún manual relacionado a la identidad corporativa, es necesario que se desarrolle uno teniendo como recomendación el cambio de logotipo, pues el usado hasta el 2010 no refleja claramente lo que la organización quiere comunicar:

Logotipo usado:



A partir de un nuevo logotipo se pueden definir el uso de tipografía corporativa y colores institucionales, además de todo tipo de papelería (hojas membretadas, sobres, tarjetas) para comunicaciones internas y externas. Asimismo, ello debe ir de la mano con la definición de la misión, visión, valores y filosofía corporativa.

Una vez definidos todos los elementos identitarios se recomienda crear el manual de identidad corporativa.

2.2.2 Sobre el directorio de medios

Se debe reforzar el directorio de medios periodísticos con mayor base de datos y con un mayor seguimiento al área. Sin un plan de comunicaciones articulado para las personas que constituyen la UC, su trabajo puede no tener sostenibilidad en el tiempo.

2.2.3 Sobre el trabajo en internet

La persona encargada de la página web y nuevas tecnologías debe desarrollar objetivos en temas de comunicación web para ser incluidos en un futuro plan de comunicación, mediante el cual no solo se deba gestionar de manera ordenada el área sino que también

debe hacer posible la medición del trabajo comunicativo con indicadores cuantitativos que permitan evaluar la presencia de La institución en internet.

2.2.4 Sobre el mapa de públicos

No hay un mapa de públicos. Este es pertinente para el seguimiento y actualización de las estrategias comunicativas en ellos. El equipo de comunicaciones debe hacer un plan para continuar recabando información de los públicos y a partir de allí proponer las estrategias necesarias para establecer un vínculo asertivo.

2.3 FUNCIONES DE LA UNIDAD DE COMUNICACIÓN (UC)

Función normativa: Esta función es la que debe tratarse con prioridad, pues el Área de comunicación y nuevas tecnologías no tiene los manuales ni documentos de plan básicos para dar alguna comunicación de la organización por distintos soportes.

Función de servicio: Si bien se desarrollan productos comunicativos que refuercen el trabajo de otras áreas de La institución, aún debe reforzarse con un manual de organización y funciones que definan que trabajos puede desarrollar.

Función formativa: la comunicación interna no está sistematizada y aún no se promueve el desarrollo de manuales, tutoriales y guía de canales de comunicación hacia el público externo. Debe estructurarse esta función de manera que se pueda realizar un trabajo ordenado y medible en cuanto a impacto de uso.

Función de planeamiento: debido a la experiencia en gestión de proyectos por parte de los directores de la organización, ellos reconocen la labor del trabajo de planeamiento y estrategias, por lo que aprueban las iniciativas para la creación de estos insumos para el área de comunicación. Estas propuestas deben articularse en un plan de comunicación integral.

Función prospectiva: esta función ha sido abordada de manera primaria a partir del estudio del público objetivo 2010. Debe continuar desarrollándose estudios y

diagnósticos que permitan definir las estrategias y posicionamiento en sus públicos objetivos y medios de comunicación.

2.4 COMUNICACIÓN INTERNA

La comunicación interna es totalmente abierta, implícita y sin un sistema u orden propio más que el que se determina en las reuniones generales con los directores ejecutivos y la comunicación intranet.

Al ser un personal de 9 miembros y con 2 de ellos en el área de comunicación, todos sus trabajos y estrategias están enfocados hacia el público objetivo externo. Es recurrente que otros miembros de La institución apoyen las labores de comunicación para cumplir con los objetivos.

Lo que sí se toma en cuenta es la capacitación de los miembros del área de comunicación en temas que benefician al desarrollo de la organización. Asimismo, se promueve la exposición de trabajos puntuales de cada área para los demás miembros de la organización, ello con el fin de saber en qué va cada área y que cosas nuevas pueden aprender unos de otros. Para estas presentaciones se hace uso de las herramientas audiovisuales como proyector multimedia, ecran, cámara fotográfica y pizarras.

La mensajería electrónica es el medio más usado hacia dentro. Todos los miembros tienen una cuenta de mensajería y se pueden comunicar mediante él, compartir información, firmas electrónicas y avances de trabajos. A su vez es el medio que usa para la comunicación externa de los miembros internos.

Otros elementos que forman parte de la comunicación interna son la promoción del buen clima laboral, a partir de la celebración de cumpleaños y ciertos días festivos. En esas fechas se coordina previamente con todas las áreas para detener las operaciones y compartir un momento de integración, ello teniendo en cuenta que no se debe retrasar las labores (por eso se coordina previamente para que todos tomen sus precauciones y se ordenen con el fin de llegar a los objetivos de la semana).

Si esto sigue el camino de la no formalización de los productos comunicativos y ante el probable crecimiento de La institución, es posible la aparición de ruidos en la comunicación y otros aspectos no medibles y muy relativos al momento de querer mantener el buen clima. Estos posibles factores (como el rumor) pueden poner en riesgo los activos intangibles de La institución que aún están en construcción, como lo son su identidad e imagen.

RECOMENDACIONES

1. Definir la elementos de identidad organizacional, como la son la misión, visión, valores y filosofía.
2. Rediseñar el logotipo de la organización, teniendo en cuenta el mensaje que se quiere transmitir a nivel visual con los gráficos y colores.
3. Desarrollar el manual de identidad corporativa, el cual deberá incluir los componentes de identidad organizacional y visual.
4. Aumentar el equipo de trabajo del área de comunicaciones.
5. Elaborar el plan de comunicación integral, el cual deberá incluir todas las estrategias y objetivos comunicacionales que de trabajen en los proyectos de La institución.
6. Diseñar nuevos productos comunicativos de La institución según el plan de comunicación y el manual de identidad corporativa a desarrollar, ello para dar coherencia a todas las comunicaciones que La institución ofrece en distintos soportes, sean web o impresos.

ESTUDIO DE HÁBITOS, INTERESES Y RECORDACIÓN

PÚBLICO DE LA ONG UNIVERSIDAD COHERENTE - JUNIO 2010

OBJETIVO:

Conocer los hábitos e intereses que tiene el público analizado con relación a la temática de la ONG Universidad Coherente (UC), así como la recordación y percepción que tienen de la organización.

FICHA TÉCNICA:

- Unidad de análisis: Estudiantes de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos de 18 a 24 años representantes de grupos estudiantiles políticos o gremiales en el año 2010*.
- Muestra seleccionada: No probabilística, estudiantes miembros de una organización política o gremial de las 5 facultades con mayor población estudiantil.
- Tamaño de la muestra: Una (01) organización estudiantil política o gremial por cada Facultad, según la muestra seleccionada. Una vez seleccionada la organización, se hará una muestra homogénea dentro de ella, por lo que se aplicará la encuesta a los miembros (como mínimo cinco por organización) que cumplan con el perfil de estar matriculados en el presente ciclo académico y ser miembros activos de su organización.
- Facultades seleccionadas: Letras y Ciencias Humanas, Ciencias Sociales, Ciencias Económicas, Derecho y Ciencias Políticas, Ciencias Administrativas.**
- Fecha de aplicación: Junio del 2010.

* La selección de la universidad fue de acuerdo al público en el que se enfocó la ONG para aplicar sus estrategias comunicativas hasta el 2010.

** La selección de Facultades fue según las de mayor población estudiantil, de acuerdo con el “II Censo Universitario Sanmarquino de Pregrado. *Oficina Técnica del Estudiante* – OTE 2009.” Sin embargo, no se abordó a la Facultad de Medicina Humana por limitaciones logísticas de la investigación; en su reemplazo se aplicó el instrumento en las Facultades de Ciencias Económicas y Ciencias Sociales.

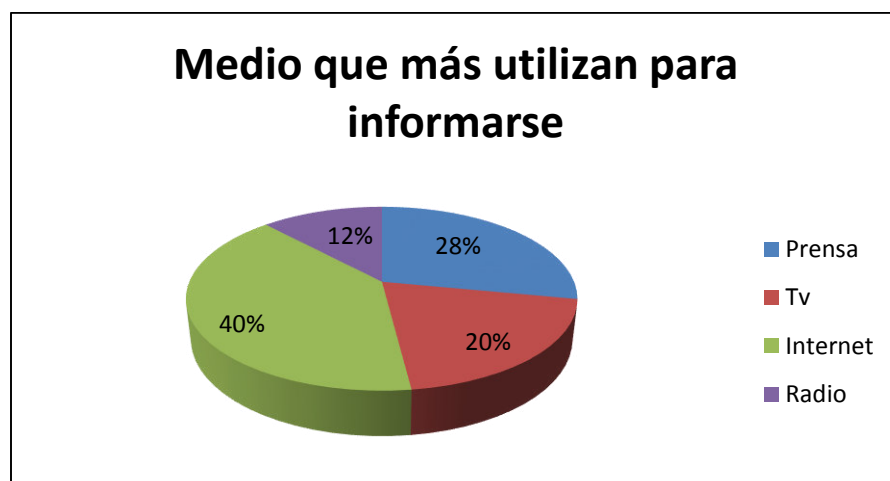
PERFIL DE AGRUPACIONES:

Descripción: Agrupaciones con representación política en el Tercio Estudiantil de su Facultad o en su Centro Federado o Estudiantil.

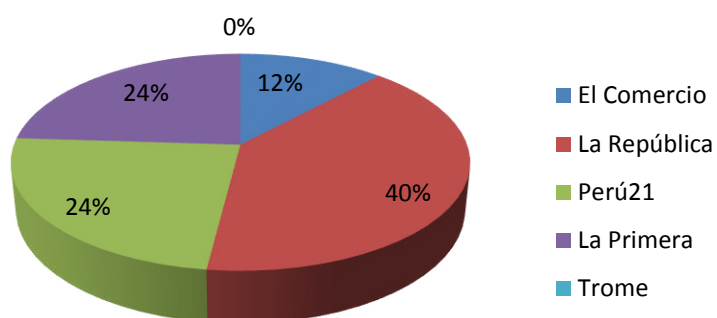
Ciencias Sociales	Letras y Ciencias Humanas	Ciencias Administrativas	Ciencias Económicas	Derecho y Ciencias políticas
•“Unidos por Sociales”	•“Unión Democrática por Letras”	•“Punto de Equilibrio”	•“Liderazgo Académico de Estudiantes de Economía”	•“Unión Progresista”

RESULTADOS:

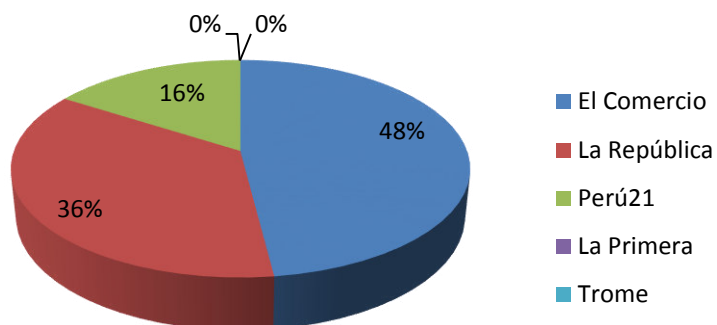
HÁBITOS



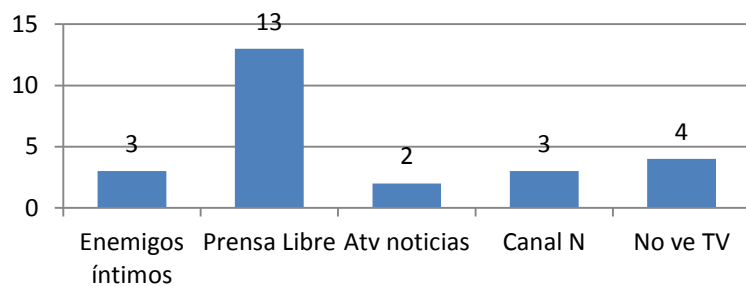
¿Qué diarios impresos lees?



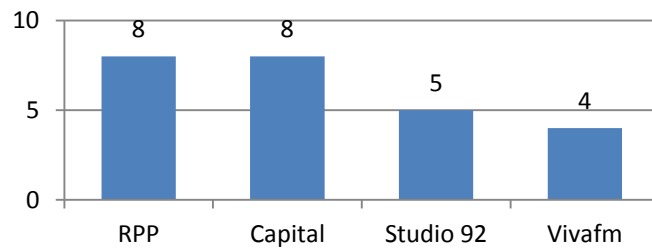
¿Qué diarios online lees?



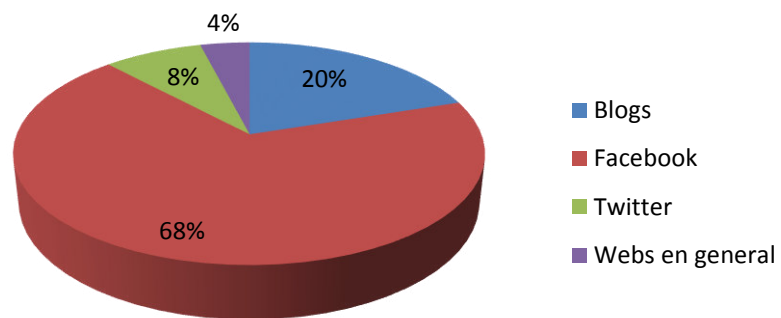
Programa de TV al que recurren para informarse



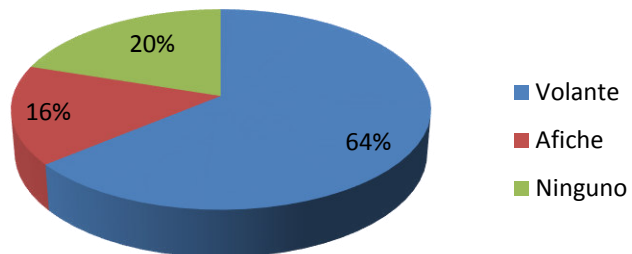
Emisora de radio que más escuchan para informarse



Páginas web que más visitan

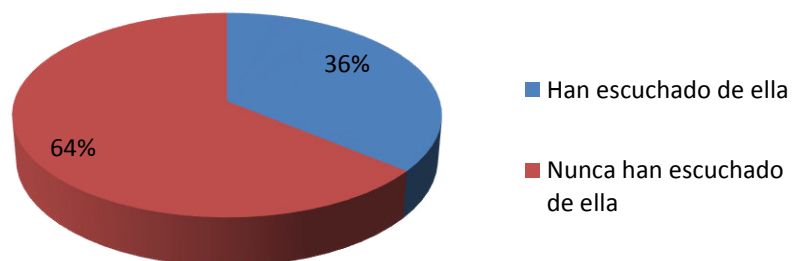


Soporte comunicativo impreso más funcional

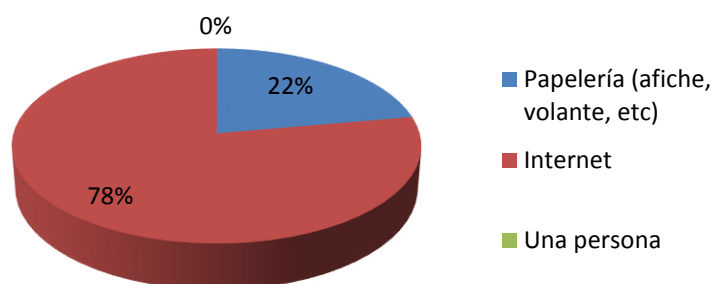


RECORDACIÓN Y ACTITUD FRENTE A LA ORGANIZACIÓN

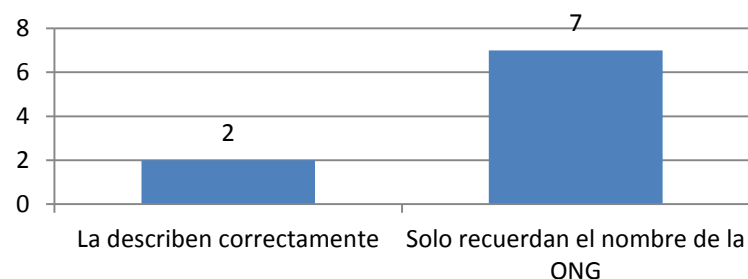
Han escuchado de Universidad Coherente



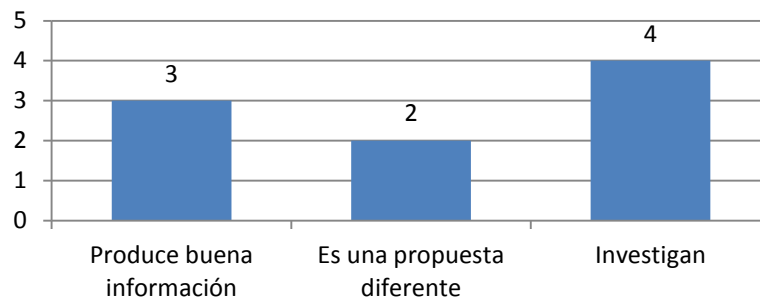
Modo en que escucharon sobre Universidad Coherente



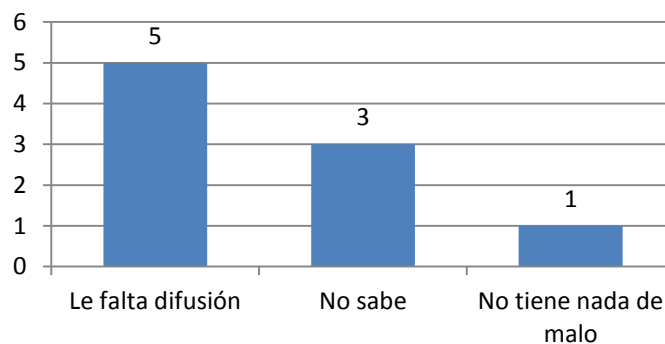
Descripción que dan sobre el trabajo de UC



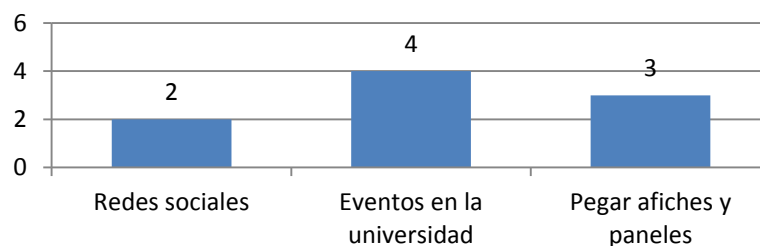
Características positivas que perciben sobre UC



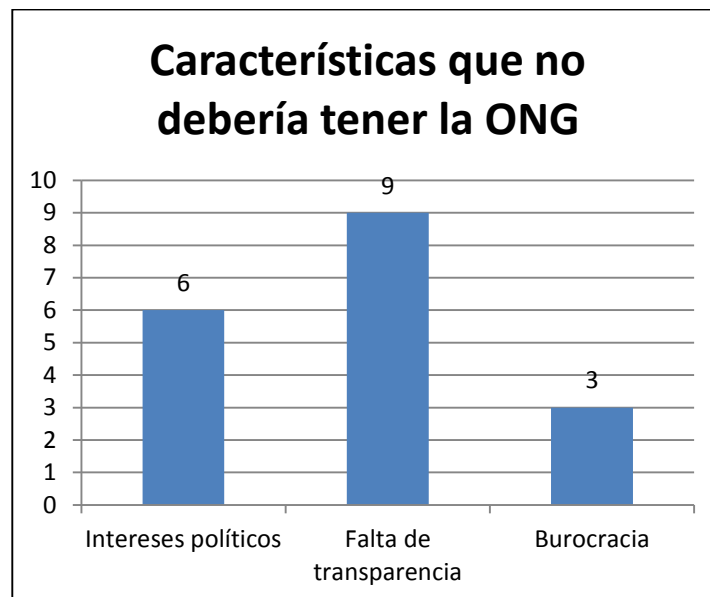
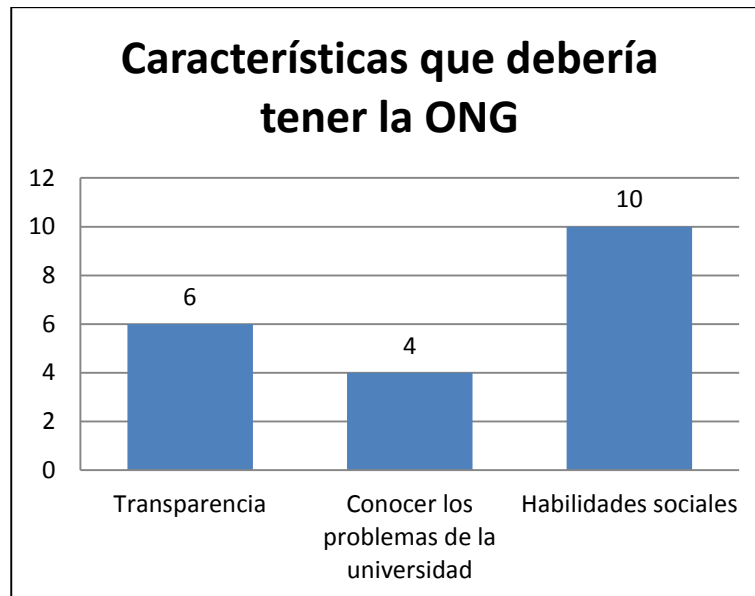
Características negativas que perciben sobre UC



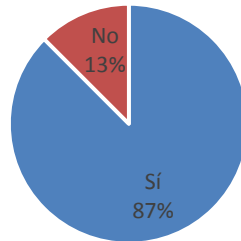
Recomendación de mejor medio para comunicar el trabajo de UC



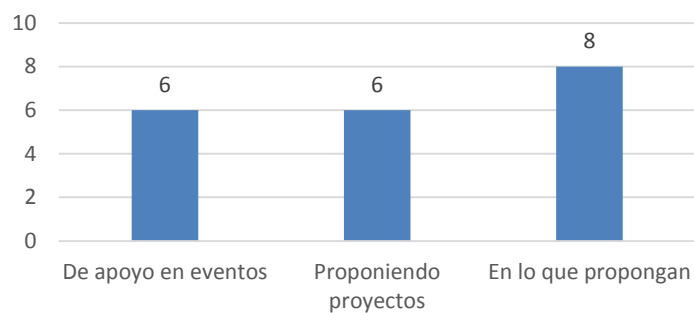
VARIABLES DE VALOR

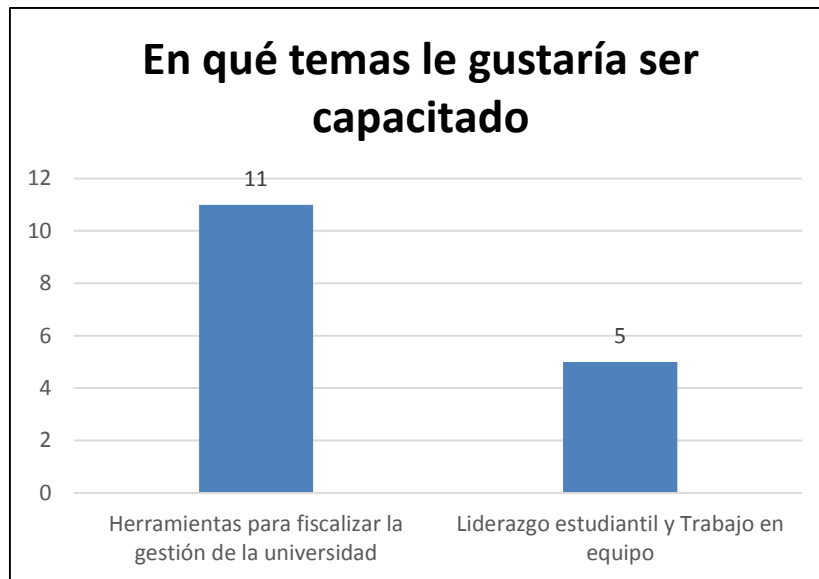


Sobre si participaría de una organización similar

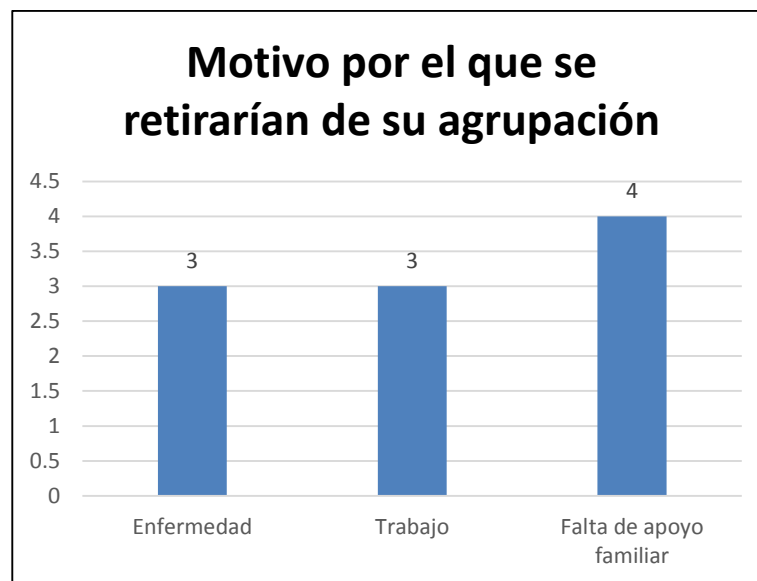


Formas en la que participarían





TOMA DE DECISIONES



**Beneficio que debería recibir
de la organización para que su
familia lo/la apoye**

